



# **O impacto da auditoria interna no desempenho organizacional**

**Pedro Nuno Duarte Lima**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Auditoria**

**Porto – 2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**O impacto da auditoria interna no desempenho organizacional  
– estudo de caso das 65 maiores empresas a atuarem em  
Portugal**

**Pedro Nuno Duarte Lima**

**Dissertação de Mestrado  
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do  
Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação  
das docentes Doutora Alcina Dias e Doutora Ana Paula Lopes**

**Porto –2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **RESUMO**

Num mundo cada vez mais global, onde a palavra de ordem é a competição, as organizações sentem a necessidade de obter informações úteis e de forma atempada que lhes permitam tomar a decisão acertada e, assim, demarcar-se dos seus concorrentes.

É neste contexto que surge a figura do auditor interno que desempenha um papel cada vez mais importante na estrutura das organizações, procurando responder às necessidades dos mercados e corresponder às expectativas de todas as partes interessadas, contribuindo, desse modo, para o sucesso organizacional.

Assim, a presente dissertação tem como objetivo avaliar o impacto da auditoria interna no desempenho organizacional.

Começou-se com uma revisão da literatura sobre os principais conceitos, funções e competências inerentes à atividade da Auditoria Interna, a partir da qual se partiu para a elaboração das perguntas de investigação.

Procedeu-se, seguidamente, à explicação da metodologia utilizada e à apresentação do caso empírico, que teve como base a preparação de um questionário o qual foi remetido às 65 maiores empresas, com atividade em Portugal.

Os resultados obtidos apontam para a importância da atividade desenvolvida pela Auditoria Interna no sucesso organizacional, através do seu contributo significativo nas mais diversas áreas, nomeadamente na supervisão do sistema de controlo interno, no acompanhamento da implementação das ações corretivas e no importante apoio que confere à gestão.

**Palavras chave:** Auditoria interna; Controlo; Eficiência; Desempenho.

## **ABSTRACT**

In an increasingly globalized world, in which competition is the watchword, organizations feel the need to get useful and timely information so they can make the right decision and thereby demarcate itself from its competitors.

Internal auditors play an increasingly important role in the structure of organizations, seeking to meet market needs and also to meet the expectations of all stakeholders, thus contributing to organizational success.

Therefore, this thesis aims to evaluate the impact of Internal Audit on organizational performance.

It initiated by a literature review on the main concepts, functions and skills related to internal audit activity. Therefore, the research questions arise from issues raised in the literature.

The methodology used was explained and the empirical study presented, which was based on the preparation of a questionnaire, which were addressed to the largest 65 companies in activity in Portugal.

The results obtained indicate about the importance of Internal Audit activity on organizational success, contributing in several sectors, such as monitoring internal controls, following up on corrective actions and also supporting management through reports and recommendations.

**Key words:** Internal Audit; Control; Efficiency; Performance.

## **AGRADECIMENTOS**

A elaboração de uma tese de mestrado é uma longa viagem, por caminhos muitas vezes incertos, acompanhados de momentos de angústia e ansiedade.

Assim, é com grande satisfação que expresso aqui o mais sincero agradecimento a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, um agradecimento especial aos meus pais, pelo apoio incondicional que demonstraram, em particular à minha mãe, que esteve sempre presente nos momentos em que mais precisei.

Às minhas orientadoras, Doutora Alcina Portugal Dias e Doutora Ana Paula Lopes, o meu sincero obrigado pelo total apoio, disponibilidade e grande profissionalismo evidenciados ao longo deste percurso, sem a ajuda das quais não teria sido possível concluir esta etapa do meu percurso académico.

Às empresas que aceitaram colaborar com a nossa investigação, cujo contributo foi indispensável para a conclusão alcançada.

A todos, um muito obrigado por tudo.

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>AI</b>	Auditoria Interna
<b>AICPA</b>	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
<b>BdP</b>	Banco de Portugal
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>CFO</b>	<i>Chief Financial Officer</i>
<b>COSO</b>	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
<b>CROC</b>	Câmaras dos Revisores Oficiais de Contas
<b>D.C.</b>	Depois de Cristo
<b>DL</b>	Decreto-lei
<b>DRA</b>	Directrizes de Revisão/Auditoria
<b>ECIIA</b>	<i>European Confederation of Institutes of Internal Auditing</i>
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>GAAP</b>	<i>Generally Accepted Accounting Principles</i>
<b>IAASB</b>	<i>International Auditing and Assurance Standards Board</i>
<b>IFAC</b>	<i>International Federation of Accountants</i>
<b>IIA</b>	<i>Institute of Internal Auditors</i>
<b>INTOSAI</b>	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
<b>ISA</b>	<i>International Standards on Auditing</i>
<b>NYSE</b>	<i>New York Stock Exchange</i>
<b>OECD</b>	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
<b>POC</b>	Plano Oficial de Contas
<b>PSI</b>	Portuguese Stock Index
<b>RSF</b>	Resposta Sem Franquia
<b>SEC</b>	<i>Securities and Exchange Commission</i>
<b>SCI</b>	Sistema de Controlo Interno
<b>SOA</b>	<i>Sarbanes-Oxley Act</i>
<b>SOX</b>	<i>Sarbanes-Oxley</i>
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
<b>SNC</b>	Sistema de Normalização Contabilística
<b>VAB</b>	Valor Acrescentado Bruto

## Índice geral

Resumo .....	1
Abstract .....	2
Agradecimentos .....	3
Lista de abreviaturas .....	4
Índice de figuras.....	7
Índice de quadros.....	8
Índice de gráficos .....	9
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 1 – AUDITORIA .....</b>	<b>11</b>
1.1. Origem e evolução histórica do conceito.....	12
1.2. Auditoria interna versus auditoria externa .....	13
1.2.1. Relação entre ambas .....	16
<b>Capítulo 2 – AUDITORIA INTERNA.....</b>	<b>18</b>
2.1. Evolução do paradigma .....	19
2.2. Importância da Auditoria Interna na Organização .....	21
2.3. Requisitos da auditoria interna .....	22
2.3.1. Informação e tomada de decisões .....	22
2.3.2. Controlo Interno.....	23
2.3.2.1. Lei Sarbanes-Oxley.....	25
2.3.3. Gestão de risco .....	27
2.3.4. Follow-up.....	29
2.3.5. Credibilização da organização .....	31
2.4. Síntese de revisão da literatura .....	32
<b>Capítulo 3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
3.1. Fundamentação da escolha metodológica .....	34
3.2. Formulação do problema.....	36
3.3. População e amostra .....	36
3.4. Hipóteses de estudo .....	39
3.5. Modelo de análise .....	42
3.6. Relação entre as hipóteses e as perguntas do questionário .....	42
3.7. Identificação de variáveis .....	43
3.8. Recolha de dados.....	44
<b>Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1. Estatística descritiva .....	48

4.1.1. As informações e recomendações facultadas pela AI à gestão .....	49
4.1.2. O contributo da AI para o SCI .....	50
4.1.3. A gestão de riscos de negócio .....	51
4.1.4. Acompanhamento das ações corretivas .....	52
4.1.5. O contributo da AI na credibilização da organização .....	53
4.2. Estatística Inferencial .....	54
4.3. Discussão de resultados .....	58
<b>CONCLUSÃO</b> .....	67
Bibliografia .....	72
Apêndices .....	78
Anexos.....	87



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – O peso dos controlos .....	25
<b>Figura 2</b> – Modelo de análise.....	42

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Semelhanças e diferenças entre Auditoria Interna e Auditoria Externa .....	15
<b>Quadro 2</b> – Síntese de revisão da literatura .....	32
<b>Quadro 3</b> – Relação entre as perguntas de investigação e as hipóteses em análise.....	40
<b>Quadro 4</b> – Relação entre as hipóteses de análise e as perguntas do questionário .....	42
<b>Quadro 5</b> – Interpretação do p-valor.....	56
<b>Quadro 6</b> – Tabela de contingência relativa às variáveis <i>influência do apoio da AI à gestão e desempenho da organização</i> . ....	59
<b>Quadro 7</b> – Tabela do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 1 .....	59
<b>Quadro 8</b> – Tabela de contingência relativa às variáveis <i>contributo da AI para o SCI e desempenho da organização</i> . ....	60
<b>Quadro 9</b> – Tabela do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 2 .....	60
<b>Quadro 10</b> – Tabela de contingência relativa às variáveis <i>contributo da AI para a G. Riscos e desempenho da organização</i> . ....	61
<b>Quadro 11</b> – Tabela do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 3.....	61
<b>Quadro 12</b> – Tabela de contingência relativa às variáveis <i>influência das ações corretivas e desempenho da organização</i> . ....	62
<b>Quadro 13</b> – Tabela do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 4.....	62
<b>Quadro 14</b> – Tabela de contingência relativa às variáveis <i>credibilidade alcançada pela AI e desempenho da organização</i> . ....	63
<b>Quadro 15</b> – Tabela do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 5.....	63
<b>Quadro 16</b> – Relação entre as hipóteses de análise, as perguntas do questionário e respetivos resultados .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Setores de atividade em função do VAB.....	38
<b>Gráfico 2</b> – Confiança na auditoria interna .....	48
<b>Gráfico 3</b> – Desempenho das organizações em estudo.....	49
<b>Gráfico 4</b> – O apoio da AI à gestão na tomada de decisões .....	49
<b>Gráfico 5</b> – As informações facultadas pela AI são uma mais-valia para a gestão. ....	50
<b>Gráfico 6</b> – A garantia de maior eficácia do SCI por parte da AI .....	50
<b>Gráfico 7</b> – O papel da AI na monitorização do SCI. ....	51
<b>Gráfico 8</b> – O contributo da AI na melhoria da gestão de riscos de negócio .....	51
<b>Gráfico 9</b> – A responsabilidade da AI na deteção e prevenção de riscos .....	52
<b>Gráfico 10</b> – O contributo da AI na implementação das ações corretivas .....	52
<b>Gráfico 11</b> – O papel do auditor interno no acompanhamento da implementação das ações corretivas. ....	53
<b>Gráfico 12</b> – O contributo da AI para a credibilização da organização .....	53
<b>Gráfico 13</b> – A credibilidade enquanto vantagem competitiva. ....	54

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, e devido ao fenómeno da globalização, o mundo empresarial foi obrigado a redefinir-se e a repensar o seu posicionamento estratégico, de modo a fazer face à abertura dos mercados, procurando tornar-se mais eficiente de forma a poder competir com a concorrência emergente oriunda de países externos.

Para além dos tradicionais objetivos empresariais de optimização de lucros e redução de custos, num mundo em constante mudança, é cada vez mais importante o factor motivacional no que concerne às questões de eficácia e eficiência dos recursos.

É neste âmbito que a Auditoria Interna surge como uma importante alavanca de apoio à gestão, facultando análises, informações e recomendações inerentes às atividades avaliadas, através da realização de um controlo eficaz. Para isso, o auditor interno deve identificar os pontos fracos, determinar as causas, avaliar as consequências e procurar uma solução adequada aos obstáculos que surjam no caminho, convencendo a Administração a tomar medidas com vista à consecução dos objetivos previamente definidos. Por conseguinte, a figura do auditor interno tem vindo a conquistar o seu espaço e a assumir um papel preponderante no seio das organizações, indo ao encontro das expectativas, cada vez mais exigentes, de todas as partes interessadas, nomeadamente, os proprietários, acionistas, colaboradores e a sociedade em geral.

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar de que forma é que a auditoria interna contribui ou não para um bom desempenho organizacional.

No primeiro capítulo, é feito um enquadramento teórico da auditoria, começando pela sua origem e respetiva evolução histórica, bem como a comparação entre as auditorias interna e externa, tendo sido realçados os pontos em comum, bem como os pontos em discordância e a importante cooperação entre o auditor interno e o externo.

No segundo capítulo, é abordado, mais especificamente, a atividade da auditoria interna e a sua importância no seio das organizações. Posteriormente, são analisadas as várias competências do auditor interno na plenitude das suas tarefas, nomeadamente o seu apoio à gestão na tomada de decisões estratégicas, a sua ação na implementação e monitorização dos controlos internos, a sua gestão dos riscos de negócio, entre muitos outros.

No terceiro capítulo, é feita uma descrição aprofundada sobre o método de investigação, a definição das variáveis, a determinação das hipóteses de investigação e a escolha da técnica de recolha de dados.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos dados obtidos, através da exibição de gráficos ilustrativos das respostas obtidas pelas empresas inquiridas.

Por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões finais, quer da revisão da literatura, quer do estudo empírico. São, igualmente, sugeridas algumas recomendações para futuras investigações.

**I**

## **AUDITORIA**

## Capítulo 1 – AUDITORIA

Neste capítulo, descreve-se o conceito de auditoria, desde a sua origem, passando pela sua evolução ao longo dos tempos, até ao seu significado nos dias de hoje.

### 1.1. Origem e evolução histórica do conceito

Segundo Tato (1998), o termo “auditoria tem origem latina (*audire*, que significa ouvir) e foi usado pelos ingleses para classificar a tecnologia contabilística da revisão “*to audit*” (examinar, corrigir, inspecionar, certificar).”

Ao contrário da contabilidade - que, segundo Alberton (2002, p.13) surgiu a.C, quando o Homem “deixou de ser simples coletor de alimentos naturais e passou a produzir alguma coisa, tendo sido introduzida a necessidade de medir, controlar, trocar” - a história da auditoria não é tão precisa, havendo, por isso, diferentes teorias para o seu surgimento.

Alguns autores consideram que os primórdios da auditoria remontam ao antigo Egipto e à Babilónia, altura em que aquela atividade consistia na verificação e exatidão dos registos. “Existem provas arqueológicas de inspeções e verificações de registos realizadas entre a família real de Urukagina<sup>1</sup> no templo sacerdotal sumeriano<sup>2</sup> e que datam de mais de 4.500 anos Antes de Cristo” (Sá, 1998).

Outros autores consideram que a auditoria teve origem em Inglaterra, por volta do século XIII, pois como dominava os mares e controlava o comércio mundial, foi o primeiro país a deter grandes companhias de comércio. Por esse motivo, realizou inúmeros investimentos em diferentes países, pelo que, sentiu a necessidade de eleger indivíduos responsáveis pela sua fiscalização. Segundo Franco e Marra (2000, p.37) “praticava-se na Inglaterra a auditoria das contas públicas, desde 1314, conforme nos relata a Enciclopédia Britânica”.

Há ainda uma última teoria, segundo a qual, a função de auditoria terá surgido, inicialmente, “através de um então eficiente guarda-livros ao serviço de um mercador italiano do Séc. XV ou XVI, que pela sua reputação e sabedoria em matéria contável, começou a ser consultado por outros mercadores para analisar a escrituração das suas transações” (Pires, 2010).

A evolução da auditoria tal como conhecemos hoje ficou a dever-se, em grande parte, à revolução industrial que ocorreu no Reino Unido, no século XVIII, por volta de 1780.

Na opinião de Santi (1988), “a Revolução Industrial foi a responsável pelos registos que deram origem à auditoria, pois a expansão dos capitais e naturalmente das atividades vieram de encontro com a necessidade de novos investimentos, exigindo a segurança de seu retorno, principalmente quando os investidores eram pessoas não ligadas a administração das

---

<sup>1</sup> Urukagina reinou de 2.380 a.C. até 2.360 a.C. Foi governante da cidade-estado de Lagash, na Mesopotâmia. Ficou conhecido por combater a corrupção, e por ser o primeiro reformador social da história. Nos textos que datam do seu reinado, constata-se uma tendência para a igualdade jurídica entre os cidadãos.

<sup>2</sup> Os Sumerianos foram um povo asiático, um dos primeiros habitantes da Mesopotâmia.

entidades”. Este movimento progressista conduziu a uma procura de financiamentos externos com o objetivo de desenvolver projetos empresariais mais audazes. Este facto veio gerar a necessidade de avaliação destas empresas, com a finalidade de averiguar a rentabilidade dos investimentos.

Começava, então, a verificar-se um afastamento entre a figura do detentor do capital e a figura do gestor do capital, o que desencadeou o aparecimento da auditoria, como é entendida atualmente.

Essa é, pelo menos, a opinião de Almeida (2005): “O grande desenvolvimento do mercado de capitais, bem como a repartição do capital das grandes empresas por investidores, alterou o comportamento e originou uma mudança nas linhas de orientação da Auditoria. Com efeito, os investidores estavam mais preocupados com os lucros futuros do que com a posse de determinados activos. A crescente complexidade da economia e os problemas com que os profissionais de Auditoria se viram confrontados, força-os a procurar um novo e mais recompensador paradigma para os seus serviços. Tudo leva a crer que a Auditoria se vai focar na confirmação e no controlo dos riscos que afectam a organização, nova problemática que, em nossa opinião, vai estar na base dos próximos desenvolvimentos na profissão.”

Para Jund (2001), “o auditor interno está se modificando, em virtude de novos conceitos e necessidades da gestão empresarial, onde a auditoria interna se torna uma grande aliada, revisando as atividades operacionais e de apoio, bem como avaliando a eficiência e eficácia do controle interno, crescendo cada vez mais a necessidade que o auditor interno tenha participação na estratégia da empresa, contribuindo com opiniões e sugestões”.

## **1.2. Auditoria interna versus auditoria externa**

Dada a sua diversidade, a atividade de auditoria pode assumir diferentes funções consoante os objetivos pretendidos; daí a existência da auditoria ambiental, da auditoria fiscal, da auditoria de sistemas, entre outras. No entanto, neste primeiro capítulo serão considerados apenas dois dos principais tipos de auditoria, que na opinião de Crepaldi (2004) são a auditoria às demonstrações financeiras, também designada por auditoria externa, e a auditoria operacional ou de gestão, também conhecida por auditoria interna.

Apesar de estas duas vertentes de auditoria desenvolverem algumas atividades similares, a ênfase e a abordagem são diversificadas, pelo que a auditoria externa tem como objetivo geral a revisão global das atividades da organização, enquanto que a auditoria interna visa, de um modo geral, apoiar a gestão na tomada de decisões estratégicas.

Antes de comparar as funções e as responsabilidades inerentes à auditoria interna e à auditoria externa, é importante definir o que cada uma delas representa.

O Instituto de Auditores Internos (2008) descreve a auditoria interna como “a atividade independente e objetiva de garantia e consultoria, concebida para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização”.

Para Jund (2001, p. 26), a auditoria interna pode ser definida como “uma atividade de avaliação independente, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controlo, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidas para as mesmas”.

Em oposição, a auditoria externa é definida como “a atividade realizada por um profissional liberal, auditor independente, sem vínculo de emprego com a entidade auditada e que poderá ser contratado para auditoria permanente ou eventual” (Franco & Marra, 2000, p.216).

Um ponto em comum entre estes dois tipos de auditoria prende-se com a linha de independência que ambos os auditores devem seguir. De facto, a independência do auditor, quer seja externo ou interno, deve ser absoluta, não podendo, em momento algum, aceitar exigências relativamente ao procedimento que deve adotar na consecução da auditoria por parte da empresa auditada.

Tal como refere Almeida (1996, p.25), “o auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização, ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina”. Isto porque, não obstante o seu vínculo à empresa, o auditor interno deve executar a sua função com total independência profissional, seguindo as normas e os procedimentos de auditoria (Franco & Marra, 2000, p.217). Assim, os auditores externos têm, como objetivo final, a emissão de uma opinião sobre as demonstrações financeiras examinadas, para que acionistas, colaboradores e outras pessoas interessadas na performance da empresa possam realizar transações de forma segura e confiável.

Para que tal aconteça, é imprescindível que os auditores atestem com exactidão que as informações inerentes ao seu parecer representam a situação real da empresa, através da revisão das demonstrações contabilísticas, do sistema de controlos internos e ainda, do sistema contabilístico da empresa auditada.

Após uma breve dissertação sobre o conceito das duas auditorias em análise, segue-se a descrição das principais responsabilidades e funções que as caracterizam.

Começando pelos auditores externos, estes desempenham um papel importante na avaliação dos controlos internos através das suas atividades de auditoria, conferindo, inclusive, recomendações para melhoria dos mesmos. Ainda no âmbito da sua ação, fornecem um *feedback* importante sobre a eficiência e eficácia dos controlos internos. Por seu turno, os auditores internos avaliam e fornecem uma garantia razoável de gestão de risco e decidem que controlos internos devem ser implementados, de modo a que o caminho traçado pela entidade



para atingir os objetivos propostos não seja perturbado. Assim, os auditores internos detetam e comunicam as falhas nos controlos internos e fazem recomendações para melhorar as deficiências detetadas.

Na Tabela 1 abaixo encontram-se, resumidamente, as principais semelhanças e diferenças entre a auditoria interna e a auditoria externa.

<b>Critério</b>	<b>Auditoria Interna</b>	<b>Auditoria Externa</b>
1. Vínculo laboral	Integra os quadros da organização	Profissional independente
2. Quem faz a nomeação	Órgão de gestão, no âmbito do processo de recrutamento de pessoal	Assembleia-geral de acionistas ou o conselho de administradores
3. Metas do procedimento de auditoria	Servir os interesses da entidade, contribuindo para a melhoria do desempenho dos restantes serviços	Certificação das demonstrações financeiras; avaliação do sistema de controlo interno, mas apenas para aspetos contabilísticos
4. Destinatários do trabalho	Órgão de gestão	Acionistas (sócios) e outros utilizadores externos
5. Âmbito de auditoria	O âmbito é maior, cobrindo todas as funções da organização	A verificação é focada nas questões que determinam a situação financeira e o desempenho da empresa
6. Atividade no tempo	Atividade permanente e contínua	Periódica; de forma intermitente e em momentos adequados para a certificação de contas
7. Remuneração do auditor	Definida pelo órgão de gestão no âmbito da tabela de remunerações da entidade	Estabelecida contratualmente, com mínimos estipulados na Lei
8. Relação auditoria interna/ externa	Utiliza técnicas e processos de auditoria externa	Adapta o seu plano de trabalho conforme a qualidade e dimensão do trabalho da auditoria interna
9. Produto final	Recomendações de controlo interno e eficiência administrativa	Emitir uma opinião sobre as demonstrações financeiras materialmente relevantes
10. Responsabilidade	Trabalhista	Profissional, civil e criminal

Quadro 1 – Semelhanças e diferenças entre Auditoria Interna e Auditoria Externa  
Fonte: Adaptado de Mattos (2011)

Como vimos anteriormente, a atividade de auditoria pode ser executada por duas vias, a auditoria interna e a auditoria externa.

Embora atuem com diferentes graus de profundidade, têm interesses comuns, daí, a Inter-relação presente no trabalho de ambas. As auditorias são realizadas geralmente com o recurso a métodos similares, diferenciando-se apenas quanto à sua extensão.

Por esta razão, o trabalho das duas auditorias deve ser coordenado de modo a que, por um lado, se evite a execução desnecessária de tarefas repetitivas, e por outro lado, se complementem uma à outra, conseguindo níveis de eficiência mais elevados.

### **1.2.1. Relação entre ambas**

A coordenação da atividade de auditoria interna com a atividade de auditoria externa é muito importante tanto na perspectiva do auditor interno, como no ponto de vista do auditor externo. No caso do auditor externo, esta interação é relevante na medida em que lhe permite aumentar a eficiência da auditoria das demonstrações financeiras; já para o auditor interno, esta ligação traduz-se num acréscimo de informações cruciais na avaliação dos controlos de risco (Dobroteanu, L. & Dobroteanu C.L., 2002).

A importância desta interação entre auditores internos e externos está reflectida na ISA 610 – “Using the work of internal auditors”, que prevê, entre outras, o seguinte:

- O papel da auditoria interna é determinado pela administração e os seus objetivos diferem dos objetivos do auditor externo. Os objetivos da função de auditoria interna variam consoante as exigências da administração ao passo que a principal preocupação do auditor externo está em averiguar se as demonstrações financeiras estão isentas de distorções materialmente relevantes;
- O auditor externo deve ter um entendimento suficiente das atividades de auditoria interna, de modo a identificar e avaliar os riscos de distorção materialmente relevantes das demonstrações financeiras e, ainda, planear e executar procedimentos adicionais de auditoria;
- O auditor externo deve realizar uma avaliação da função de auditoria interna quando considera que a mesma é relevante para a sua avaliação do risco;
- A interação entre as auditorias interna e externa é mais eficaz quando as reuniões são realizadas em intervalos adequados. O auditor externo deverá ser notificado sobre qualquer assunto que o auditor interno considere que possa afetar o trabalho daquele e deverá, ainda, ter acesso aos respetivos relatórios de auditoria interna. De igual modo, o auditor externo deve informar o auditor interno de quaisquer assuntos relevantes que possam comprometer a sua atividade.

Por conseguinte, embora sejam atividades diferentes, tanto o auditor interno como o auditor externo podem retirar dividendos de uma colaboração profissional.

De forma a dar uma visão mais abrangente da atividade de auditoria, este primeiro capítulo contempla aquelas que são, na opinião da maioria dos autores revistos, as duas principais vertentes da auditoria: a auditoria externa e a auditoria interna.

Contudo, no presente trabalho, somente a auditoria interna será objeto de uma análise mais aprofundada. A razão desta escolha prende-se com a pretensão em investigar o papel desempenhado pelo auditor interno, a sua influência nas pessoas que o rodeiam e de que forma a sua ação contribui ou não para o sucesso das organizações.

Em suma, este trabalho pretende contrariar a ideia generalizada de que o auditor interno não é mais do que um fiscalizador cuja função consiste em apontar erros no trabalho de terceiros, quando, na realidade, como iremos ver mais adiante, passa a assumir uma postura pró-ativa na organização, acrescentando-lhe valor.

## **II**

# **AUDITORIA INTERNA**

## Capítulo 2 – AUDITORIA INTERNA

### 2.1. Evolução do paradigma

Como vimos anteriormente no capítulo 1, a necessidade da função de auditoria não é recente; esta já remonta, segundo algumas teorias, aos primórdios da humanidade e, desde então, o conceito de auditoria tem vindo a ser moldado, de forma a acompanhar a evolução das sociedades.

Para se ficar com uma noção mais exata das várias alterações a que tem sido sujeita a auditoria interna, principalmente nestes últimos anos, apresentamos seguidamente duas definições bem distintas desenvolvidas pelo IIA que, embora não se encontrem muito distantes no tempo, apresentam conceitos bastante diferentes, como poderemos constatar:

Em 1999, o IIA define a auditoria interna como “uma função de avaliação independente, estabelecida numa organização para examinar e avaliar as suas atividades, como um serviço à própria organização. O objetivo da auditoria interna é auxiliar os membros da organização no cumprimento eficaz das suas responsabilidades. Com este fim, a auditoria interna fornece-lhes análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações respeitantes às atividades objeto de revisão. O objetivo da auditoria interna inclui a promoção de um controlo eficaz a custos razoáveis.”

Volvidos nove anos, a auditoria interna passa a ser definida como sendo “uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, do controlo e de governação” (IIA, 2008).

Se comparamos a definição clássica de auditoria interna com a versão mais recente, podemos constatar que a definição inicial considerava a auditoria interna apenas como uma “função para examinar e avaliar as atividades”, centrando-se, principalmente, no funcionamento eficaz do sistema de controlo interno da organização. Relativamente à última definição, esta já concebe o auditor interno como alguém capaz de “acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização (...) através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, do controlo e de governação”.

A explicação para a evolução no paradigma da auditoria interna, segundo Teixeira (2006), está relacionada com o facto das necessidades das organizações se irem alterando com o tempo, pelo que a auditoria deve adequar o seu papel de modo a corresponder às novas exigências que podem advir de uma organização em permanente evolução.

Assim, com base no mais recente conceito, podemos concluir que a auditoria interna:

- É, agora, encarada como um meio para diagnosticar os riscos inerentes ao negócio e as eventuais perdas decorrentes do mesmo;
- Começou a ajudar a gestão a desempenhar as suas funções, de forma mais eficaz, através do seu apoio na gestão de risco, controlo interno e governo das sociedades.

Para Pinheiro (2005, p.4) “a auditoria interna visa, essencialmente, apoiar a gestão de topo e os gestores operacionais, a identificar os riscos negativos das atividades / subprocessos e contribuir, necessariamente, com propostas de ações corretivas, numa lógica de criação de valor cliente e valor acionista.”

Na opinião de Jund (2001), “o auditor interno está-se a modificar, em virtude de novos conceitos e necessidades da gestão empresarial, onde a auditoria interna se torna uma grande aliada, verificando as atividades operacionais e de apoio, bem como avaliando a eficiência e eficácia do controle interno, crescendo cada vez mais a necessidade de que o auditor interno tenha participação na estratégia da empresa, contribuindo com opiniões e sugestões”.

De acordo com Castanheira (2007), a definição moderna de auditoria interna relaciona o trabalho dos auditores internos com os fatores-chave de sucesso das organizações e os seus procedimentos fundamentais.

Por conseguinte, a auditoria interna evoluiu de um carácter praticamente exclusivo da área financeira, para abranger diversos temas tão distintos tais como os riscos dos processos e sistemas de negócio, segurança, responsabilidade social, ambiente, sustentabilidade, entre outros aspetos. Com efeito, o “auditor interno atual deve ter a capacidade para acompanhar a evolução dos mercados cada vez mais exigentes” (Sousa, 2006).

Vimos que, inicialmente, a auditoria interna só se preocupava com análise intermitente do sistema de controlo interno, sendo que por isso, só agia após a ocorrência dos factos. “A auditoria interna dentro da empresa é bastante discreta uma vez que só se dá conta que existe quando surgem situações problemáticas”. Atualmente, constata-se que “a função de auditoria não deverá ser só para socorrer, ou melhor, de salvação do naufrago” (Barreiro, 2007).

Graças ao novo conceito, a auditoria interna ampliou as suas valências, uma vez que, para além da habitual análise dos controlos internos, passa a identificar e a analisar os riscos, de modo a mitigá-los. Por conseguinte, a auditoria interna começa a adotar uma postura pró-ativa, de olhos postos no futuro, ajudando, deste modo, “a organização a contornar todas as suas dificuldades, atuando mais por antecipação do que como resposta a situações menos favoráveis” (Barreiro, 2007).

## **2.2. Importância da Auditoria Interna na Organização**

“A Auditoria interna é de grande importância para as organizações, ajudando a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, servir de ferramenta de apoio à gestão e transmitir informações aos administradores sobre o desenvolvimento das atividades executadas” (Almeida, 2003).

De facto, conforme poderemos constatar, mais adiante, uma organização que dispõe de auditoria interna é beneficiada em termos de liderança, eficácia na criação e manutenção de controlos internos, entre outros aspetos.

Segundo Barreiro (2007, p.27) “um departamento de auditoria interna, competente e atuante, pode, atempadamente, evitar a eclosão de fraudes ou de outro tipo de comportamentos lesivos quer morais quer materiais, antiéticos ou, simplesmente, de natureza desviante”.

Já para Teixeira (2006), o auditor interno atua como sendo um “sócio estratégico da gestão”, na medida em que, este desempenha “o papel de assessor e consultor na identificação dos riscos e deve propor estratégias que permitam à organização melhorar o seu desempenho dentro do setor económico”.

Para Miller (2008), “o sucesso da organização traduz-se no sucesso de toda a função de auditoria interna e de cada profissional em particular”.

Com base nas ideias acima referidas, em particular a última, podemos concluir que a atividade do auditor interno na organização é fundamental no apoio ao sucesso das organizações.

Porém, para que tal aconteça, o auditor interno deve estar permanentemente a par de todas as estratégias de negócio no crescimento da organização, de forma a ir atualizando os planos de auditoria para que retratem as condições atuais.

Ademais, o auditor deve ainda possuir um conhecimento abrangente de toda a envolvente do negócio, de modo a que os planos de auditoria “sejam focalizados para outros aspetos e alargados de acordo com as necessidades” (Miller, 2008), possibilitando, assim, uma auditoria mais adequada.

Em suma, as organizações que possuem auditoria interna podem colher inúmeros benefícios que lhes permitem, mais facilmente, alcançar os seus objetivos.

De seguida, vamos ver, mais pormenorizadamente, cada uma das competências inerentes às funções do auditor interno e quais os contributos deste para o desempenho da organização.

## **2.3. Requisitos da auditoria interna**

### **2.3.1. Informação e tomada de decisões**

Em todas as áreas da nossa vida, seja pessoal ou profissional, tomamos decisões que influenciarão o nosso dia-a-dia e acarretam sempre consequências. O mesmo se passa com as organizações.

Atualmente, a informação assume uma importância crescente, sendo mesmo um factor diferencial de sucesso; de facto, a única forma de fazer face ao turbilhão de acontecimentos externos que desencadeiam novas situações, é estar amplamente informado, na medida em que a informação é crucial para a descoberta de novas tecnologias ou para aproveitar as oportunidades de investimento.

Indubitavelmente, a informação é uma ferramenta essencial para o processo de tomada de decisões, uma vez que, informações de boa qualidade, reduzem as incertezas em relação ao que o futuro reserva e, por esse motivo, permitem tomar decisões com maior probabilidade de sucesso.

Segundo Oliveira (1992), “a informação auxilia no processo de decisão, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a atingir os seus objetivos”. Ou seja, os benefícios conseguidos pelas decisões acertadas, suportadas em informações valiosas, representam o sucesso da organização.

Portanto, o aumento da concorrência faz com que as organizações sintam a necessidade de otimizar os recursos para enfrentarem a concorrência.

No processo de tomada de decisão racional, uma das maiores dificuldades reside na incerteza em relação ao futuro, contudo, esta pode ser atenuada com a ajuda de um bom modelo de decisão que, sendo “alimentado” com informações precisas, adequadas e oportunas, pode contribuir favoravelmente para uma escolha acertada.

Com a colaboração da auditoria interna, a administração consegue tomar decisões baseadas em informações precisas e verdadeiras que são analisadas e recolhidas diariamente através da atividade de supervisão e controlo do auditor interno.

Na opinião de Beuren (2000, p.21), “A concepção de um sistema de informações que auxilie o gestor a melhorar as suas decisões não depende apenas da identificação dos modelos decisórios dos gestores e das suas necessidades informativas. Muitas vezes, torna-se necessário repensar o próprio modelo de decisão, além de utilizar informação adicional para determinar a probabilidade de ocorrência de cada estado da natureza, a fim de reduzir o problema da incerteza”.



Na citação anterior, quando Beuren (2000, p.21) refere “informação adicional” pode-se considerar a informação facultada pela auditoria interna como sendo a informação suplementar necessária para o modelo de decisão. Além disso, quando o mesmo autor sublinha no texto “a fim de reduzir o problema da incerteza”, pode-se depreender a atividade do auditor interno no cumprimento das suas tarefas, com o intuito de aumentar o nível de eficiência e com isso, proporcionar informações fidedignas e adequadas para a tomada de decisão por parte da administração.

Em suma, a auditoria interna representa os “olhos” da gestão e a sua atuação é pró-ativa, de forma ampla e contínua. Tendo acesso ilimitado a todos os setores da organização e, uma vez que possui esta visão privilegiada, conhecendo todos os processos, serviços e controles da entidade, o auditor interno é a figura mais indicada para apoiar a gestão na tomada de decisões, possibilitando a diminuição dos riscos a que as organizações estão sujeitas, acrescentando-lhes valor.

### **2.3.2. Controlo Interno**

Têm sido vários os agentes que definem o controlo interno, pelo que não existe uma ideia consensual sobre este conceito.

O Banco de Portugal define o sistema de controlo interno como o “*conjunto das estratégias, sistemas, processos, políticas e procedimentos definidos pela gestão executiva com vista a garantir*, em seu relatório de contas:

*a) Objetivos de desempenho – Um desempenho eficiente e rentável da atividade que assegure: a utilização eficaz dos ativos e recursos; a continuidade do negócio através de uma adequada gestão e controlo dos riscos da atividade; a prudente e adequada avaliação dos ativos e responsabilidades; implementação de mecanismos de proteção contra utilizações não autorizadas, intencionais ou negligentes;*

*b) Objetivos de Informação - A existência de informação financeira e de gestão, completa, pertinente, fiável e tempestiva, que suporte as tomadas de decisão e processos de controlo, tanto a nível interno como externo;*

*c) Objetivos de conformidade ou compliance - O respeito pelas disposições legais e regulamentares aplicáveis, incluindo a prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo, bem como das normas e usos profissionais e deontológicos, das regras internas e estatutárias, das regras de conduta e de relacionamento com os stakeholders”* (Banco de Portugal, 2008).

Segundo Costa (2008, p. 6), o IIA, em 2007, refere que “o controlo interno pode ser definido como qualquer ação empreendida pela gestão e outros membros da entidade, para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade de alcance dos seus objetivos e metas”.

Ou seja, o controlo interno deve ser encarado como um aspeto básico da organização, na medida em que ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, aumentando, assim, a probabilidade de sucesso.

Neste contexto, podemos deduzir que hoje em dia, seria praticamente impossível gerir uma empresa eficazmente sem o recurso a um bom sistema de controlo interno.

Talvez, por esta razão, a última década tenha registado um forte investimento, por parte das organizações, no aperfeiçoamento dos seus sistemas de controlo interno, algo que, segundo o COSO (2009) pode ser explicado com os seguintes factos:

- “Um bom controlo interno torna-se um bom investimento para a organização, uma vez que ajuda a assegurar que os objetivos operacionais, financeiros e de conformidade são alcançados;”
- “Muitas organizações são obrigadas a relatar sobre a qualidade dos controlos internos acerca dos relatórios financeiros, nomeadamente as organizações sujeitas à lei SOX.”

Na opinião de Jund (2001), “o auditor interno está-se a modificar, em virtude de novos conceitos e necessidades da gestão empresarial, onde a auditoria interna se torna uma grande aliada, revendo as atividades operacionais e de apoio, bem como avaliando a eficiência e eficácia do controle interno, crescendo cada vez mais a necessidade de que o auditor interno tenha participação na estratégia da empresa, contribuindo com opiniões e sugestões”.

Já Russo (2004) considera que esta crescente atenção dada ao controlo interno está relacionado com “a globalização dos mercados e o aumento da concorrência entre empresas, obrigando estas a melhorar e aperfeiçoar os processos de gestão dos seus negócios, de forma a poderem sobreviver em mercados cada vez mais exigentes”.

No entanto, um sistema eficaz de controlo interno, por si só, não pode dar uma garantia absoluta de que a organização será bem-sucedida, isto porque, “existem sempre limitações inerentes a todos os sistemas de controlo interno, havendo sempre a possibilidade de ocorrência de avarias, erros ou enganos, o que pode provocar decisões dissimuladas, pelo que, deste modo o sistema de controlo interno só poderá fornecer garantias razoáveis” (AICPA, 2005).

O grau de confiança nos controlos internos é essencial para o trabalho desenvolvido pelo auditor interno. A segurança que os controlos internos transmitem ao auditor interno exerce grande influência quer na natureza quer na amplitude da auditoria a ser realizada.

Por outro lado, a “auditoria interna desempenha um papel importante na monitorização do sistema de controlo interno e ao proceder à sua avaliação contribui para a eficácia contínua do sistema de controlo interno” (AICPA, 2005).

Ao longo do processo de implementação de um sistema de controlo interno, há um aspeto que tem despertado cada vez mais a atenção por parte das organizações – a relação custo/benefício.

De facto, uma grande parte das empresas tem de viver condicionada com a limitação de recursos mas, nos últimos anos, principalmente com a chegada da crise financeira mundial, esta variável acentuou-se consideravelmente.

Por este motivo, e uma vez que a implementação de um controlo representa, necessariamente, um custo, o auditor interno deve ponderar bem os benefícios resultantes do mesmo. Conforme afirma o INTOSAI (2008), “os controlos dependem de uma vantajosa relação de benefícios e custos, sendo que estes devem ser inferiores à perda decorrente da consumação do risco não controlado.” Ou seja, conforme ilustrado na imagem abaixo, por vezes pode-se correr o risco de implementar um controlo cujo custo seja maior que o benefício, estando perante uma situação de controlos em excesso; por outro lado, podemos colocar a organização numa situação demasiadamente exposta aos riscos, vivendo uma situação de ausência de controlos.

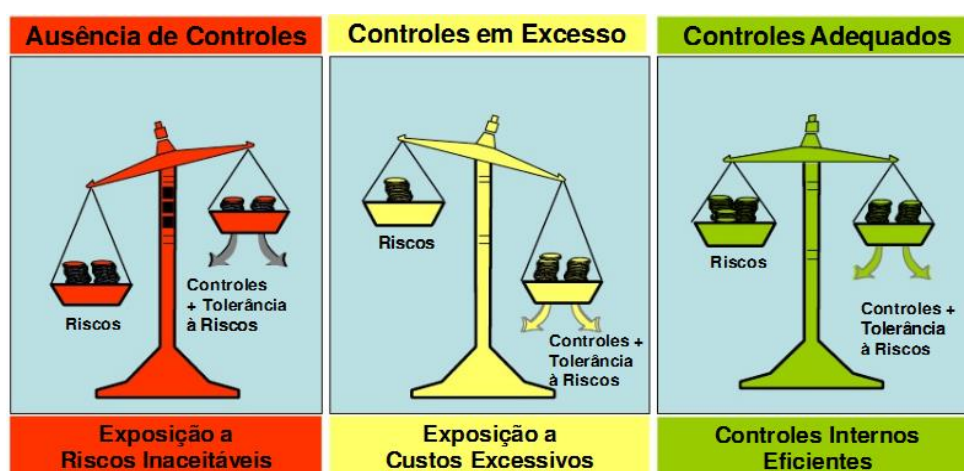


Figura 1 - O peso dos controlos

Fonte: Santos, 2009, p.68

É importante frisar que, por vezes, é preferível assumir certos riscos pela não implementação de determinados controlos internos, quando estes representam um custo superior aos benefícios que podem trazer.

A implementação da lei SOX veio também dar uma nova força ao controlo interno ao mesmo tempo que realça a sua importância no combate à fraude.

### 2.3.2.1. Lei Sarbanes-Oxley

Decorria o ano de 2002, quando uma sucessão de escândalos financeiros praticados por empresas dos Estados Unidos da América, até então consideradas sérias e transparentes, mergulha o mundo numa crise profunda, que ainda hoje e, certamente nos próximos anos, se sentirá as suas repercussões. Entre as várias empresas que foram “apanhadas” nesta teia de fraudes, as de maior relevo foram a Enron, uma das maiores companhias no mundo em distribuição de energia; a Arthur Andersen, outrora uma das mais conceituadas empresas de auditoria, intimamente relacionada com a queda da Enron, uma vez que lhe prestava serviços

de auditoria e consultoria e a WorldCom, tida como a segunda maior empresa de telecomunicações dos EUA. Desde o Crash<sup>3</sup> de 1929, que os mercados de capitais norte-americanos não viviam um cenário de tamanha fragilidade.

A ocorrência de todos estes escândalos financeiros resultou num golpe bastante profundo na confiança dos investidores e na credibilidade dos mercados financeiros e de capitais. Passou-se a viver um clima de desconfiança relativamente às informações financeiras veiculadas e a insegurança instalou-se no seio dos acionistas, dos gestores e da sociedade em geral; verificou-se a perda de confiança nas informações financeiras apresentadas pelas empresas e, consequentemente, a fuga de recursos do mercado de capitais o que levou à queda das ações das empresas (Silva, 2007).

Assim, na tentativa de recuperar a confiança dos investidores e evitar a descapitalização das empresas norte-americanas, no dia 30 de Julho de 2002, o Congresso e o governo norte-americanos aprovam a implementação da lei Sarbanes-Oxley (SOX). Também designada por Sarbanes-Oxley Act (SOA), esta foi elaborada pelos senadores Paul Sarbanes (Democrata de Maryland) e Michael Oxley (Republicano de Ohio), e tem como propósito “a proteção dos investidores através da melhoria da precisão e da fiabilidade das divulgações realizadas pelas empresas, em conformidade com as leis dos valores mobiliários” (SEC, 2002).

Esta lei determinou um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores relativamente à questão da fiabilidade e qualidade da informação financeira e relativamente à avaliação e monitorização da eficácia da estrutura de controlos internos. As informações prestadas pelo conjunto de empresas cotadas na bolsa norte-americana tornam-se um bem público, um dever de responsabilidade social, razão pela qual o auditor passa a desempenhar, cada vez mais, uma função indispensável no quotidiano das organizações e das sociedades, fomentando o seu bem-estar.

A SOX é uma lei composta por onze capítulos, das quais se destacam para o âmbito da auditoria, as seguintes secções:

A Secção 302 da referida lei estabelece aos diretores executivo (CEO) e financeiro (CFO) das empresas a obrigação de declararem que: (i) reviram os relatórios financeiros; (ii) os relatórios não possuem informações defeituosas e não ocultam informações materialmente relevantes e (iii) as informações financeiras divulgadas no relatório demonstram a posição financeira da empresa no período respetivo. Os responsáveis assumem ainda a responsabilidade pela implementação e manutenção dos controlos internos e informam o Comité de Auditoria de todas as deficiências, fraudes materiais ou alterações significativas identificadas nos controlos internos. Nesta secção, a atividade de auditoria interna assume um papel fundamental no desenvolvimento e manutenção de uma estrutura sólida de controlos internos e posteriormente,

---

<sup>3</sup>. O Crash de 1929, também conhecido como Quinta-feira negra, foi a quebra do mercado de ações mais devastadora na história dos Estados Unidos. Seguiu-se um longo período de recessão económica e consigo trouxe elevadas taxas de desemprego; muitas famílias perderam tudo o que tinham, dando origem ao início da Grande Depressão.

na divulgação das informações mais relevantes aos executivos, de forma a que, baseando-se nestas mesmas informações, estes possam assinar os relatórios com apreciável segurança.

A Secção 404 exige que, quer o CEO quer o CFO se responsabilizem pelo estabelecimento e manutenção de um sistema e procedimentos de controlos internos adequados e que realizem, periodicamente, uma avaliação sobre a eficácia desses controlos. Esta Secção impõe igualmente à Auditoria Financeira a emissão de dois pareceres, um sobre a avaliação realizada pela administração e outro sobre a efetividade desses controlos internos.

Assim, ao determinar penalidades para os administradores, quando estes revelam uma conduta não condizente com as imposições legais, a Sarbanes-Oxley Act vem dar uma boa ajuda, uma vez que funciona como um importante instrumento de controlo e restrição à livre atividade dos agentes.

Tal como defende Grumet (2007), a “lei SOX contribui para o fortalecimento da responsabilidade corporativa e o aumento da confiança dos investidores nas grandes empresas e no mercado de capitais”.

Conforme se pode concluir das palavras de Grumet, a Lei Sarbanes-Oxley veio facilitar o trabalho da auditoria interna, dado o aumento dos controlos internos que ela exige. Por outro lado, vem reforçar a importância do auditor interno ao nível da implementação e acompanhamento desses mesmos controlos.

### **2.3.3. Gestão de risco**

Numa conjuntura em constante mudança, as rápidas inovações tecnológicas e a crescente globalização registadas ao longo dos últimos anos desencadearam profundas alterações na gestão das organizações, alertando para a importância do conhecimento do risco do negócio.

Tal como refere Teixeira (2006), “ambientes instáveis e competitivos com tecnologias extremamente sofisticadas e com ciclos de vida cada vez mais breves, têm feito crescer o risco nas organizações”, pelo que, surge, cada vez mais, a necessidade das organizações terem mecanismos de gestão de risco fiáveis que possam detetar, examinar, mensurar e monitorizar os riscos.

A acompanhar esta chamada de atenção para o conceito de risco está a nova abordagem integrada que “agrupa” os diferentes riscos da empresa, de forma a obter o risco total da organização num só, construindo a partir daí, uma estratégia comum. “A visão tradicional do risco tem vindo a sofrer alterações e a ganhar novas formas, começando-se a dar cada vez maior importância ao conceito de gestão de risco. Assim, a abordagem tradicional do risco, que assentava numa gestão informal e descentralizada, onde cada área da organização gere os seus próprios riscos, torna-se cada vez menos frequente” (Castanheira & Rodrigues, 2006).

Mas antes de avançarmos, comecemos por definir o risco.

Para o IIA (2004), o risco é “a possibilidade da ocorrência de um evento que tenha um impacto sobre o alcance de objetivos (...) sendo medido em termos de impacto e possibilidade de ocorrência”.

Para complementar a ideia anterior, o COSO considera que os eventos podem resultar de fontes internas ou externas à organização e que estes podem provocar impactos positivos e/ou negativos. “Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização de objetivos” (COSO, 2004). Deste modo, podemos concluir que o risco pode ser retratado como a possibilidade de um evento ocorrer e afectar negativa ou positivamente a consecução dos objetivos traçados.

Como já vimos, o risco constitui uma componente intrínseca da atividade das organizações e, por esse motivo, a gestão que é feita desse mesmo risco assume um papel da maior importância.

De acordo com o COSO (2004, p.4), a Gestão de risco consiste num “processo desenvolvido pela administração, gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afectar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados”.

Para Beja (2004), o conceito de Gestão de Risco constitui “o conjunto de meios utilizados na identificação, avaliação e relato do risco empresarial”.

Aqui se depreende que a gestão de risco é um meio para atingir um fim, não constituindo um fim em si mesmo.

Segundo Cicco (2010) “A gestão de risco é desenvolvida como um processo iterativo, que permite a melhoria contínua da tomada de decisões e do desempenho da organização”.

Na mesma linha de pensamento, Willsher (2007) considera que a Gestão de Risco é “o processo que pretende ajudar as organizações a compreender, avaliar e atuar sobre todos os seus riscos, para aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir a de fracasso”.

De forma peremptória, Azevedo (2005) afirma que “criar valor implica assumir riscos” e, atendendo ao panorama atual, de intensa complexidade, o crescimento dos riscos leva as organizações a implementarem medidas adequadas para a gestão de risco, de forma a não pôr em causa os objetivos delineados.

De acordo com Barreiro, a auditoria interna desempenha um papel importante no combate à fraude, uma vez que, para este autor “A auditoria interna (...), além de representar um importante

factor dissuasor da fraude, pode reclamar para si o estatuto antifraude – componente relevante na luta pela sua erradicação”.

Assim, para melhor responder a esta nova realidade, a auditoria interna passou a configurar um dos alicerces essenciais da estrutura de gestão de riscos da organização.

Como refere Castanheira (2007), “nos tempos que correm, recorre-se com bastante frequência ao envolvimento dos auditores internos no processo de gestão de risco, que passam a assumir um papel de parceria de negócio, em vez de uma atitude de fiscalização”.

Deste modo, o novo papel da auditoria interna na gestão de riscos é um dos assuntos que maior controvérsia tem gerado nos últimos anos, motivo pelo qual, o IIA decidiu emitir um artigo científico de forma a esclarecer a sua posição sobre o papel do auditor interno relativamente à gestão de risco. Assim, segundo o IIA (2004) “o principal papel da auditoria interna no processo de gestão de risco é fornecer segurança objetiva acerca da eficácia das atividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente”. Ou seja, a auditoria interna, tal como descreve o IIA (2004) “deverá avaliar e contribuir para melhorar a gestão de risco, controlo e governo”.

Por conseguinte, a auditoria interna pode gerar um forte contributo na redução dos riscos inerentes à atividade de negócio das organizações, assumindo uma postura pró-ativa na análise do risco e sugerindo propostas de correção que permitam reduzir a exposição ao risco.

Importa, porém, dizer que a auditoria interna não deve ser responsável pela gestão do risco limitando-se apenas a contribuir para a boa gestão do mesmo. De forma a assegurar a independência e a objetividade, o conselho de administração e a equipa de gestão devem “chamar a si” a total responsabilidade pela gestão do risco e a auditoria interna deve cingir-se a um papel consultivo (Deloitte, 2005).

Podemos afirmar que, num contexto de forte instabilidade e incerteza, as organizações que melhor gerirem os riscos associados à sua atividade irão gozar de maiores vantagens competitivas face a outras organizações com menos capacidade de lidar com o risco.

#### **2.3.4. Follow-up**

O conceito de melhoria contínua surgiu no Japão nos anos 50, após a Segunda Guerra Mundial, tendo como principais objetivos “uma constante procura pela redução de gastos em todas as etapas de manufatura e a eliminação das diferenças entre o custo-alvo e o custo-estimado” (Imai, 1994). Este conceito também conhecido por *Kaizen* - que traduzido para o português significa mudança para melhor, Kai (mudança) e Zen (bom) - segue uma filosofia proativa, isto é, procura atuar nas causas de um problema potencial antes mesmo de se notar os seus possíveis efeitos (Ritzman & Krajewski, 2004).

A procura pela melhoria contínua nas empresas é um processo dinâmico que visa o aperfeiçoamento tanto dos processos e das tarefas implementadas na organização, bem como das pessoas que as executam.

Sendo considerada uma etapa fundamental no trabalho do auditor interno, este, uma vez mais, é o profissional mais indicado para desenvolver o acompanhamento das recomendações provenientes do relatório por ele comunicado à administração. Esta função é comumente designada por *follow-up*.

Segundo o IIA, o termo *follow-up* pode ser definido como “o processo pelo qual os auditores internos determinam a efetividade, eficácia e a oportunidade das ações tomadas pela administração com base nos relatórios de auditoria” (IIA, 2009).

Este acompanhamento das ações resultantes das recomendações dadas é uma parte indispensável da atividade do auditor interno, uma vez que, se esta não for realizada, as recomendações provenientes do relatório de auditoria poderão não ser compreendidas e/ou executadas da forma mais correta podendo, assim, conduzir a uma perda de valor. Por outras palavras, nesta parte do seu trabalho, o auditor interno irá monitorizar toda a cadeia de valor da organização, desde os processos até aos colaboradores, com o intuito de assegurar que o plano de ações será devidamente executado, possibilitando o controlo efetivo das ações corretivas, resultantes do relatório de auditoria.

Na opinião de Prazeres (1996, p.182), “um sistema de *follow-up* é um processo de verificação do cumprimento de todas as ações corretivas para eliminação ou redução de deficiências detetadas durante uma avaliação de qualidade”.

Este conceito é igualmente corroborado por Harrington (1997), que defende que “as organizações devem transformar as mudanças em melhorias, pois toda a melhoria é uma mudança, mas nem todas as mudanças geram melhoria”.

Durante esta fase, o auditor interno, em conjunto com a administração, após a identificação dos problemas, deve avaliá-los quanto à sua importância, tendo em conta o seu impacto na empresa e, não esquecendo a limitação de recursos, o auditor deve priorizar os problemas que maior impacto têm no sucesso da organização. Outro aspeto decisivo que o auditor deve ter em conta tem que ver com a análise da relação “custo/benefício” em função da anomalia detetada. Sabendo que a implementação de uma ação corretiva representa sempre um aumento da despesa, é importante analisar o risco associado à eventualidade de uma recomendação não ser bem-sucedida ou não surtir os efeitos desejados. Igualmente importante será analisar o tempo requerido para a implementação de uma recomendação, visto que, por vezes, a tempestividade é a variável que pode fazer a diferença.

O trabalho do auditor interno em matéria de *follow-up* fica concluído quando as recomendações são implementadas e se confirma que as mesmas estão a ter êxito, constituindo-se, deste modo e de forma inequívoca, como um acréscimo de valor para a organização.



“Comprova-se assim a visão pró-ativa da AI, pois esta não se limita à avaliação, análise e diagnóstico, mas também à implementação de soluções e medidas corretivas, certificando-se que a sua aplicação incrementará na entidade um ponto passível de ser considerado valor acrescentado” (Pinheiro, 2005).

### **2.3.5. Credibilização da organização**

A credibilidade de uma organização não é uma questão hereditária nem é algo que possa ser adquirida com dinheiro. Na verdade, é algo que se conquista com o trabalho e com a apresentação de resultados.

A qualidade de ser credível é, para a organização, de crucial importância, na medida em que cria com as pessoas uma relação de confiança, inculcando-lhes a segurança necessária no momento de optar por uma determinada empresa em detrimento de outra menos “credível”.

A palavra confiança é, semanticamente, definida como “a crença na integridade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais de terceiros, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte” (Houaiss, 2001, p.785-796).

A previsibilidade ou consistência são aspetos relevantes da confiança. Se um indivíduo se comportar de forma consistente ao longo do tempo e em diferentes situações, mais fácil é prever com maior exatidão a ação futura desse mesmo indivíduo.

Segundo Kramer (2006), “elevados níveis de confiança num contexto organizacional originam benefícios significativos. A confiança atenua os custos de transação dentro das organizações, promove a sociabilidade e a cooperação entre os membros da organização e facilita meios de deferência adequados relativamente às autoridades organizacionais”.

Também Davis (2000) sublinha que “A confiança é um dos fatores de vantagem competitiva da organização, na medida em que está positivamente relacionada com o desempenho da organização”.

Na mesma linha de pensamento, temos Lopes & Moreira (2004), segundo os quais, a confiança “é um pré-requisito para o desempenho superior e para o sucesso competitivo em novos ambientes de negócio”.

Por sua vez, Humphrey (1991) aponta o raciocínio económico da análise custo/benefício como fundamentação para a utilidade da auditoria. Segundo este autor, é economicamente mais proveitoso, tendo em conta a especificidade da função, eleger um especialista que seja capaz de credibilizar a gestão e a informação que é facultada aos *stakeholders*, em oposição a cada um dos agentes interessados agir individualmente.

A este propósito, Pinheiro (2008, p.4) salienta que a existência de uma auditoria interna, suportada num enquadramento apropriado e na integridade dos auditores, é um dos fatores mais importantes para transmitir credibilidade a uma organização, na medida em que, segundo o autor, estamos na presença de “um poderoso instrumento de gestão para mitigar os riscos negativos e contribuir para um desempenho excelente, fornecer valor acionista e ajudar a comprometer todos os colaboradores nos objetivos estratégicos da empresa”.

## 2.4. Síntese de revisão da literatura

Neste momento, torna-se pertinente fazer uma síntese de todas as questões que a revisão da literatura propiciou. Assim, no quadro que se segue poderemos constatar a associação das perguntas de investigação levantadas aquando da revisão da literatura aos respetivos autores.

CAPÍTULOS	PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	AUTORES
2.3.1	1. Até que ponto a informação elaborada e relatada pelo auditor interno contribui para a tomada de decisão por parte da gestão?	Almeida (2003)
	2. De que forma é que as opiniões e sugestões facultadas pela auditoria interna contribuem para a estratégia da organização?	Jund (2001)
	3. As informações compiladas pela auditoria interna são vistas como uma mais-valia para a gestão?	Oliveira (1992) & Almeida (2003)
2.3.2	4. A auditoria interna contribui para melhorar o controlo interno?	AICPA (2005) & Jund (2001)
	5. De que forma é que uma maior eficácia do sistema de controlo interno contribui para o sucesso da organização?	COSO (2009)
2.3.3	6. Um processo de gestão de risco adequado permite a melhoria contínua da tomada de decisões?	Cicco (2010)
	7. A auditoria interna é responsável pela deteção e prevenção de fraudes?	Barreiro (2007)
	8. Um sistema de gestão de risco adequado aumenta a probabilidade de sucesso e reduz a de fracasso?	Willsher (2007)
2.3.4	9. No seio da organização, será o auditor interno o profissional mais indicado para realizar o <i>follow-up</i> ? 10. O acompanhamento de ações corretivas acrescenta valor à organização?	Pinheiro (2005)
2.3.5	11. A credibilidade de uma organização condiciona o sucesso da mesma? 12. A credibilidade de uma organização pode ser considerada como uma vantagem competitiva?	Davis (2000) & Kramer (2006)
	13. De que forma é que o auditor interno pode conferir maior credibilidade a uma organização?	Pinheiro (2008)
-	14. O sucesso da organização traduz-se no sucesso de toda a atividade de auditoria interna?	Miller (2008)

Quadro 2 - Síntese de revisão da literatura

As respostas a estas perguntas de investigação serão conferidas através da metodologia utilizada neste estudo, a qual será apresentada no próximo capítulo.

# **III**

## **METODOLOGIA**

## Capítulo 3 – METODOLOGIA

### 3.1. Fundamentação da escolha metodológica

Este capítulo é fundamental para a obtenção adequada de respostas às questões de investigação e respetivas hipóteses formuladas, uma vez que, na opinião de Fortin (1999, p. 102), este “assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação”.

De facto, uma estratégia metodológica inconsistente pode comprometer o rigor que deve ser apanágio de uma dissertação académica, podendo provocar distorções relevantes e consequentemente, colocar em causa as conclusões principais da mesma. Neste sentido, o mesmo autor aponta para a necessidade de “escolher um desenho apropriado segundo se trata de explorar, de descrever um fenómeno, de examinar associações e diferenças ou de verificar hipóteses”.

No mesmo sentido, Yin (1994) considera a seleção das questões a investigar como o passo mais relevante para decidir o tipo de pesquisa. Este autor recomenda serenidade e ponderação na execução desta tarefa.

De acordo com Collis e Hussey (2005, p.61), metodologia refere-se “à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até à recolha e análise de dados”.

Para Hungler e Polit (1995, p.367), “a metodologia de investigação consiste na determinação das etapas, procedimentos e estratégias utilizadas para reunião e análise de dados”.

A metodologia é, pois, o caminho para a obtenção do conhecimento, e é através dela que se estuda e fundamenta os métodos que vão ser utilizados no decorrer do trabalho, com o intuito de articular os procedimentos aplicados ao longo das várias etapas, de modo a preservar a exatidão e a veracidade dos resultados. Esta ideia mantém-se fiel ao termo originário grego *Méthodos*, composto pelas palavras “*Meta*” e “*hódos*”, que traduzidas para o português podem ser interpretadas como “o caminho através do qual” (Bailly, 1950).

Nesta fase, segundo Fortin (2000, p.202) devemos operacionalizar o estudo, ou seja, “precisar o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população deste mesmo estudo”.

Ainda nesta matéria, Fortin (1999, p.102) acrescenta que “o estilo da pesquisa adotado e os métodos de recolha de informação selecionados dependem da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter. Assim após uma consulta estruturada e aprofundada sobre as principais características dos diversos tipos de pesquisa, a natureza do estudo e o tipo de informação que pretendemos obter, definimos o nosso estudo”.

Em sentido amplo, existem dois tipos de abordagens distintas do problema: quantitativa e qualitativa.

Diehl (2004) descreve as duas abordagens do seguinte modo:

- A pesquisa quantitativa utiliza a quantificação, tanto na recolha de dados quanto no tratamento das informações, através de técnicas estatísticas, procurando evitar possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança;
- A pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema, através da compreensão e classificação dos processos dinâmicos vividos nos grupos, possibilitando, deste modo, a compreensão das mais diferentes particularidades dos indivíduos.

De acordo com Popper (1972) “os estudos quantitativos guiam-se por um modelo de investigação no qual o investigador parte de quadros conceptuais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenómenos que pretende estudar. É, então, deduzida uma lista de consequências das hipóteses. A recolha de dados destacará números que possibilitam verificar a ocorrência ou não das consequências”.

Na opinião de Burns e Grove (1987), esta abordagem de pesquisa consiste num processo objetivo, formal e sistemático, no qual se obtêm conclusões com dados numéricos, através da descrição e análise das relações causa/efeito.

No que diz respeito à metodologia qualitativa, esta pode ser definida como um tipo de pesquisa que trabalha com dados qualitativos, isto é, a informação recolhida pelo pesquisador não é expressa em números. Como refere Richardson (1989), “o método qualitativo difere do quantitativo, na medida em que não utiliza qualquer instrumento estatístico como base na análise de um problema”.

Segundo Diehl (2004) “a escolha do método dependerá da natureza do problema, bem como do nível de aprofundamento”.

Assim sendo, e atendendo ao problema em investigação, o nosso estudo caracteriza-se da seguinte forma:

- **Exploratório** – tem como principal objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil, 2010, p. 27).
- **Descritivo** – visa “descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Silva & Menezes, 2000, p.21).
- **Quantitativo** – uma vez que se preocupa em “medir relações entre variáveis por associação ou causa-efeito” (Roesch, 1996, p.124). Adicionalmente, “traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizando-se técnicas estatísticas” (Rodrigues, 2007).

### **3.2. Formulação do problema**

“No início de uma investigação, sabemos vagamente que queremos estudar tal ou tal problema, mas não sabemos como abordar a questão. O caos original é a marca de um espírito que não se alimenta de simplismos e de certezas estabelecidas”. (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.2).

Por conseguinte, “o investigador deve procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor. Uma boa pergunta de partida terá de ser unívoca e tão concisa quanto possível” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.6 e 7).

De acordo com Cartoni (2007), “o problema de pesquisa é a dúvida inicial, que se apresenta como delineador metodológico tendo a função de indicar ao autor qual o caminho que deve ser percorrido na pesquisa para se atingir o objetivo estabelecido”.

Efetivamente, a ênfase nas práticas de governo das sociedades, nos últimos anos, provocou um aumento da importância da auditoria interna no seio das organizações, sobretudo a partir da promulgação da lei norte-americana *Sarbanes-Oxley* (SOX) que veio alertar para a utilidade e importância dos controlos adequados para o sucesso da organização.

Pese embora a Lei SOX não seja de aplicação obrigatória em Portugal, na medida em que só se aplica a empresas cotadas na bolsa de Nova Iorque (NYSE), na prática, esta lei veio dar carácter obrigatório a um conjunto de medidas que já eram consideradas, em todo o mundo, como práticas de bom governo das sociedades, pelo que a sua influência foi notória no plano europeu.

Assim, por força dos conhecimentos que os auditores internos detêm sobre os controlos internos, “estes passaram a ser os escolhidos para avaliar os processos de risco, incentivar a organização a cumprir as leis e regulamentos adequados, atuar como elo de ligação com o Comité de Auditoria, podendo ainda, conquistar vantagens competitivas e evitar fugas de recursos” (Alves, 2009).

Ou seja, os auditores internos passaram a responsabilizar-se por atividades nevrálgicas no caminho para o sucesso das organizações e é este o ponto de partida para a nossa investigação.

Neste contexto, a presente dissertação pretende investigar até que ponto a auditoria interna, através da sua ampla ação dentro da organização, pode contribuir para o seu sucesso.

### **3.3. População e amostra**

De acordo com Almeida e Freire (2007, p.113), a população (Universo) é o “conjunto dos indivíduos, casos ou observações onde se quer estudar o fenómeno”. Na perspectiva de Malhotra (2001), a população corresponde “ao agregado de todos os elementos que compartilham um conjunto comum de características de interesse para o problema sob investigação”.

Contudo, o investigador trabalha com tempo, energia e recursos económicos limitados. Portanto, são raras as vezes em que pode trabalhar com todos os elementos da população". Desta forma, o pesquisador estuda apenas uma amostra, isto é, um pequeno grupo de indivíduos retirados da população, através da qual, o investigador procura generalizar as conclusões da sua amostra para a população, da qual essa amostra foi extraída (Levin, 1987).

Segundo Lakatos e Marconi (1999, p.43), a amostra é "uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo, é um subconjunto deste".

No entanto, uma vez que o propósito da amostra é permitir que se façam generalizações sobre a população alvo, é necessário que a amostra obtida seja representativa do universo que lhe deu origem. Tal como argumenta Weiers (1998), uma amostra deve ser representativa da população, isto é, deve apresentar as características típicas, uma vez que a amostra é um modelo em miniatura do universo.

Importa ainda referir que, dada a diversidade geográfica dos vários elementos que constituem a população, e ainda a escassez de recursos, chegou-se à conclusão de que não seria exequível enveredar pelo método da entrevista como instrumento para a recolha de dados.

Assim, tendo em consideração as dificuldades referidas anteriormente, a escolha recaiu sobre o questionário pela possibilidade de abranger um maior número de inquiridos num menor período de tempo.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1992, p.222), a utilização do questionário "é adequada, por definição, a todas as investigações orientadas para o estudo das correlações entre fenómenos suscetíveis de serem expressos por variáveis quantitativas".

Neste sentido, desenvolvemos um estudo de caso baseado no universo das 100 maiores empresas a atuarem no mercado português, tendo como fonte, a base de dados do portal *on-line* PORDATA. Esta escolha deve-se ao facto de estas empresas, consideradas de maior dimensão, tendem, regra geral, a apresentar um nível de maturidade e desenvolvimento da atividade de auditoria interna superior, face a outras organizações de dimensão inferior.

Na seleção da nossa amostra tivemos o cuidado de criar um conjunto de empresas dos mais diversos setores de atividade, de modo a que este fosse o mais representativo possível da população. O critério adotado para a escolha das atividades económicas foi o VAB, uma vez que se trata de um indicador que permite comparar a produtividade e a evolução entre os diferentes setores de atividade económica, podendo, assim, verificar-se o valor acrescentado pela auditoria interna para o sucesso da organização.

Assim, de todos os setores de atividade existentes em Portugal, selecionamos dez que, no seu conjunto, geraram maior valor acrescentado bruto, no decorrer do ano de 2010.

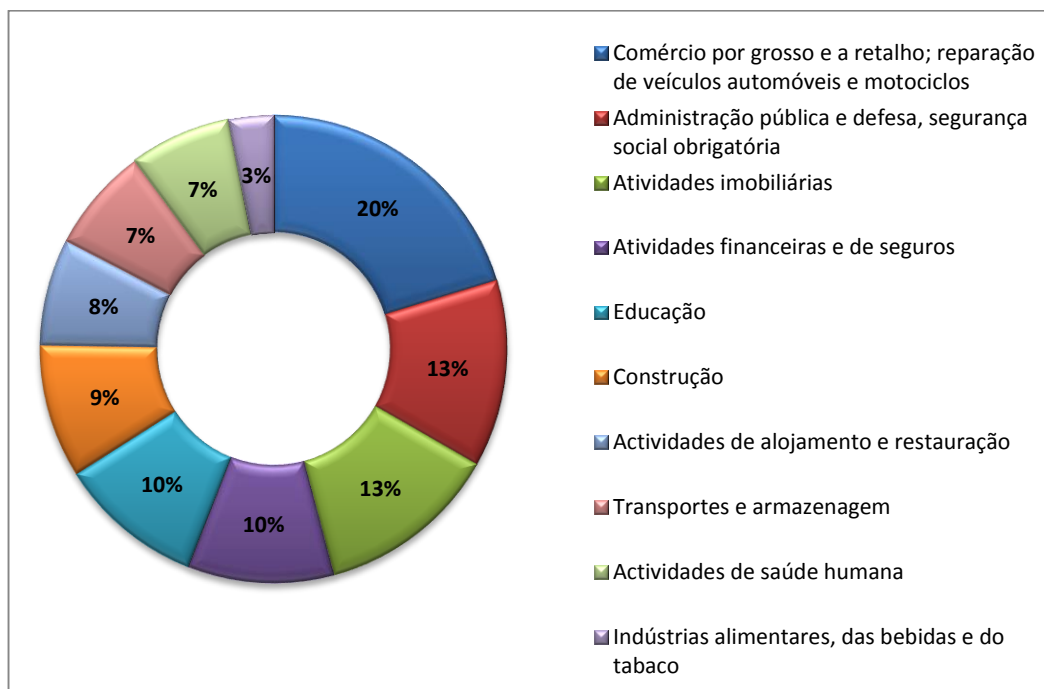


Gráfico 1 – Setores de atividade em função do VAB

Fonte: Adaptado de <http://www.pordata.pt>

O gráfico 1 ilustra todos os setores de atividade que compõem a população estudada, tendo como base o critério do valor acrescentado bruto total, durante o ano de 2010. Com maior representatividade, aparece o setor do comércio por grosso e retalho (20%), que representa 20.744,58 milhões de euros. Com valores de VAB muito próximos (13%), seguem-se os setores da Administração pública e defesa e as atividades imobiliárias, cada uma com 13.264,73 e 12.861,40 milhões de euros, respetivamente. Novamente aos pares, temos as atividades financeiras e de seguros (10.375,14 M€) e a educação (10.252,15 M€), ambas com 10%. Com 9%, temos a construção que contabilizou um total de 9.465,22 milhões de euros. A seguir, surgem as atividades de alojamento e restauração com 8% (7.572,57 M€). Com igual percentagem de 7%, aparecem os transportes e a armazenagem (7.391,41 M€) e, ainda, as atividades de saúde humana (7.155,31 M€). Por último, as indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco com uma pequena parcela de 3%, que corresponde 3.187,40 milhões de euros.

Aproveitamos para agradecer, desde já, a colaboração das empresas que tiveram a amabilidade de responder ao nosso inquérito, dando um precioso contributo para este trabalho.



### 3.4. Hipóteses de estudo

A hipótese é “um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. Esta combina com o problema e o objetivo numa explicação clara dos resultados esperados de um estudo” (Fortin, 2000 p. 102).

Uma das primeiras etapas para o desenvolvimento da parte prática passou pela definição das questões de investigação surgidas na revisão de literatura.

Começámos, então, por formular a seguinte questão: De que forma é que o auditor interno pode acrescentar valor à sua organização? *A posteriori*, esta questão foi reformulada: O sucesso da organização traduz-se no sucesso de toda a atividade de auditoria interna? (Miller, 2008).

Assim, em função das questões de investigação formuladas ao longo da revisão de literatura, foram construídas as hipóteses de análise:

Perguntas de Investigação	Hipóteses
1. Até que ponto a informação elaborada e relatada pelo auditor interno contribui para a tomada de decisão por parte da gestão? (Almeida, 2003)	<b>H1:</b> Existe relação entre o desempenho organizacional e as informações e recomendações facultadas pela AI à gestão.
2. De que forma é que as opiniões e sugestões facultadas pela auditoria interna contribuem para a estratégia da organização? (Jund, 2001)	
3. As informações compiladas pela auditoria interna são vistas como uma mais-valia para a gestão? (Oliveira, 1992 & Almeida, 2003)	
4. A auditoria interna contribui para melhorar o controlo interno? (AICPA, 2005 & Jund, 2001)	<b>H2:</b> O desempenho da organização influenciado pelo contributo da AI ao SCI.
5. De que forma é que uma maior eficácia do sistema de controlo interno contribui para o sucesso da organização? (COSO, 2009)	
6. Um processo de gestão de risco eficaz permite a melhoria contínua da tomada de decisões? (Cicco, 2010)	<b>H3:</b> O desempenho organizacional pode ser afetado pelo apoio dado pela AI à gestão de risco de negócio.
7. A auditoria interna é responsável pela deteção e prevenção de fraudes? (Barreiro, 2007)	
8. Um sistema de gestão de risco eficaz aumenta a probabilidade de sucesso e reduz a de fracasso? (Willsher, 2007)	

<p>9. No seio da organização, será o auditor interno o profissional mais indicado para realizar o <i>follow-up</i>?</p> <p>10. O acompanhamento das ações corretivas acrescenta valor à organização? (Pinheiro, 2005)</p>	<p><b>H4:</b></p> <p>O desempenho da organização pode ser influenciado pelo acompanhamento das ações corretivas implementadas pela AI.</p>
<p>11. A credibilidade de uma organização condiciona o sucesso da mesma?</p> <p>12. A credibilidade de uma organização pode ser considerada como uma vantagem competitiva? (Davis, 2000 &amp; Kramer, 2006)</p>	<p><b>H5:</b></p> <p>Existe relação entre o desempenho organizacional e o contributo da AI para a credibilidade da organização.</p>
<p>13. De que forma é que o auditor interno pode conferir maior credibilidade a uma organização? (Pinheiro, 2008)</p>	
<p>14. O sucesso da organização traduz-se no sucesso de toda a atividade de auditoria interna? (Miller, 2008)</p>	<p><b>H1, H2, H3, H4, H5</b></p>

Quadro 3 – Relação entre as perguntas de investigação e as hipóteses em análise

### **Hipótese 1**

De acordo com Oliveira (1992), os benefícios conseguidos pelas decisões acertadas, suportadas em informações valiosas, contribuem para o sucesso da organização. Na mesma linha de pensamento, Almeida (2003) considera que a AI “é de grande importância para as organizações, ajudando a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, servir de ferramenta de apoio à gestão e transmitir informações aos administradores sobre o desenvolvimento das atividades executadas”. Jund (2001) reafirma as novas demandas da gestão de empresas, pelo que, segundo o autor, há cada vez mais “a necessidade do auditor interno participar na estratégia da empresa, contribuindo com opiniões e sugestões”.

Surge assim a hipótese 1:

(H1): Parece existir uma dependência entre o desempenho organizacional e as informações e recomendações facultadas pela AI à gestão.

### **Hipótese 2**

De acordo com o COSO (2009), “um bom controlo interno torna-se um bom investimento para a organização, uma vez que ajuda a assegurar que os objetivos operacionais, financeiros e de conformidade são alcançados”. Segundo a AICPA (2005), o auditor interno desempenha um papel da maior importância na monitorização do SCI, e através da sua ação, contribui para “a eficácia contínua” do mesmo. Jund (2001) reforça a importância da AI para o bom funcionamento do SCI, na medida em que, “em virtude de novos conceitos e necessidades da gestão empresarial”, a auditoria interna tornou-se uma grande aliada “na avaliação da eficiência e eficácia do controlo interno”.

Neste sentido, definimos a hipótese 2:

(H2): O desempenho da organização pode depender do contributo dado pela AI ao SCI.

### **Hipótese 3**

Willsher (2007) considera que a gestão de risco é fundamental para as organizações serem capazes de lidar com os riscos, por forma a “aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir a de fracasso”. Por seu lado, Pinheiro (2005, p.4) defende que o papel da AI visa, essencialmente, “apoiar a gestão (...) a identificar os riscos negativos da atividades”.

Relativamente aos benefícios que uma organização pode usufruir de um bom processo de gestão de risco, Cicco (2010) salienta “a melhoria contínua da tomada de decisões” e consequentemente “o desempenho da organização”.

Por conseguinte, definimos a hipótese 3:

(H3): O desempenho organizacional e o apoio dado pela AI à gestão de risco de negócio podem estar associados.

### **Hipótese 4**

Pinheiro (2005) enaltece a visão pró-ativa da Auditoria Interna, uma vez que, segundo o autor, a ação da mesma não se limita à realização do diagnóstico; passa também pela implementação de soluções, certificando-se, posteriormente, de que a sua aplicação acrescentará valor à organização, “numa lógica de criação de valor cliente e valor acionista”.

Desta forma, surge a hipótese 4:

(H4): O desempenho da organização pode ser influenciado pelo acompanhamento das ações corretivas implementadas pela AI.

### **Hipótese 5**

Segundo Pinheiro (2008, p.4), a existência de uma auditoria interna, devidamente apoiada, é um dos fatores mais importantes para transmitir credibilidade a uma organização. Adicionalmente, Davis (2000) considera que “a confiança é um dos fatores de vantagem competitiva da organização, na medida em que está positivamente relacionada com o desempenho da mesma”. No mesmo sentido, Kramer (2006) considera que “elevados níveis de confiança num contexto organizacional originam benefícios significativos”.

Assim, definimos a hipótese 5:

(H5): Pode existir relação entre o desempenho organizacional e o contributo da AI para a credibilidade da organização.

### 3.5. Modelo de Análise

A articulação e enquadramento das hipóteses de análise construídas irão permitir uma conclusão para este estudo. As hipóteses consideradas no ponto anterior (3.4) articulam-se da seguinte forma:

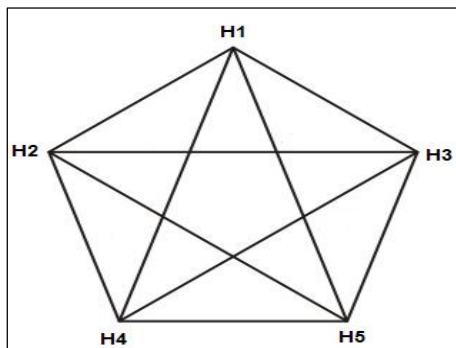


Figura 2 – Modelo de Análise

Na figura acima (fig. 2) podemos observar um esquema que representa a relação que se estabelece entre as cinco hipóteses que constituem este estudo, e verificamos que estas se encontram inter-relacionadas entre si. Importa ainda salientar que as cinco hipóteses em estudo representam diferentes perspetivas de análise, sendo que: a H1 assume a perspetiva da tomada de decisão; a H2 adota a perspetiva do controlo interno; a H3 visa a perspetiva da gestão de riscos; a H4 está relacionada com a perspetiva da melhoria contínua e por último, a H5 assume a perspetiva dos *stakeholders* (partes interessadas).

Posteriormente foi assumido uma preponderância percentual análoga, ou seja 20% a cada uma delas, o que significa que, caso se verifique a validação de, pelo menos, três das cinco hipóteses, a conclusão será favorável à importância da auditoria interna no desempenho organizacional; caso se venha a verificar a situação oposta, a conclusão será, naturalmente, desfavorável.

### 3.6. Relação entre as hipóteses de análise e as perguntas do questionário

Hipóteses	Perguntas do questionário
H1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Considera o apoio dado à gestão na tomada de decisões como o principal benefício da AI?</li><li>- Considera o suporte ao governo das sociedades como o principal benefício da AI?</li><li>- As informações facultadas pela AI contribuem para as decisões acertadas da gestão, acrescentando valor à organização?</li><li>- As recomendações da AI são construtivas, exequíveis e contribuem para a estratégia da organização?</li><li>- As informações compiladas pela AI representam uma mais-valia para a gestão de topo?</li></ul>

<b>H2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera a garantia de maior eficácia dos controlos internos como o principal benefício da AI?</li> <li>- A AI desempenha um papel importante na monitorização do controlo interno?</li> <li>- A AI fortalece o controlo interno através da segregação de funções?</li> <li>- A Auditoria Interna contribui para uma maior eficácia do sistema de controlo interno?</li> <li>- Um bom controlo interno é importante para o sucesso da organização?</li> </ul>
<b>H3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera a gestão de riscos de negócio como o principal benefício da AI?</li> <li>- Considera a mitigação de ocorrência de fraudes como o principal benefício da AI?</li> <li>- A AI contribui para a melhoria da gestão de riscos de negócio?</li> <li>- Um processo de gestão de risco eficaz permite a melhoria contínua da tomada de decisões?</li> <li>- A AI é responsável pela deteção e prevenção de fraudes?</li> <li>- Um sistema de gestão de risco adequado aumenta a probabilidade de sucesso e reduz a de fracasso?</li> </ul>
<b>H4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera o acompanhamento das ações corretivas como o principal benefício da AI?</li> <li>- O <i>follow-up</i> realizado pela AI acrescenta valor à organização?</li> <li>- O auditor interno é o profissional mais indicado para acompanhar a implementação de ações corretivas?</li> </ul>
<b>H5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A AI confere maior credibilidade à organização?</li> <li>- A credibilidade de uma organização condiciona o seu sucesso?</li> <li>- A credibilidade numa organização pode ser considerada como uma vantagem competitiva?</li> </ul>

Quadro 4 - Relação entre as hipóteses de análise e as perguntas do questionário

### 3.7. Identificação de variáveis

Neste trabalho, cada uma das hipóteses formuladas é um enunciado formal da relação esperada entre uma variável independente e uma variável dependente.

Segundo Richardson (1989), “no planeamento deste tipo de estudo, o primeiro passo a ser dado vai no sentido de identificar as variáveis específicas que possam ser importantes, de forma, a poder explicar as complexas características de um determinado problema”.

Polit e Hungler (1995, p. 374) descrevem uma variável como sendo “a característica ou atributo de uma pessoa ou objeto que varia (assume valores diferentes) na população estudada”.

De acordo com Lakatos e Marconi (2006, p.315) “após colocar-se o problema e as hipóteses, deve ser feita também a indicação das variáveis dependentes e independentes. Estas devem ser definidas com clareza e objetividade e de forma operacional”.

Assim sendo, este estudo considera as seguintes variáveis:

### **Variável Dependente**

As variáveis dependentes são os fatores-chave que se pretende explicar e que são afetadas pelas variáveis independentes. É, portanto, “aquela que o pesquisador tem interesse em compreender, explicar ou prever” (Polit & Hungler, 1995).

Atendendo aos pressupostos acima mencionados, a variável dependente deste estudo é o impacto da auditoria interna para o sucesso da organização.

### **Variável Independente**

Por outro lado, a variável independente é definida como aquela que “causa ou influencia a variável dependente, ou seja, é aquela que é manipulada” (Polit & Hungler, 1995).

Segundo Moore (1983), a variável independente “é aquela que o investigador manipula com o objetivo de apurar os seus efeitos noutras variáveis”.

Deste modo, tendo em consideração os argumentos supracitados, as variáveis independentes do presente trabalho são as seguintes:

- As informações e recomendações veiculadas pela AI;
- O sistema de controlo interno;
- A gestão de risco de negócio;
- O acompanhamento das ações corretivas implementadas pela AI;
- A credibilização da organização.

### **3.8. Recolha de dados**

O processo de recolha de dados é uma etapa crucial no planeamento da pesquisa de um estudo de caso. Trata-se de um procedimento lógico da investigação empírica que deve eleger as técnicas de recolha e análise da informação mais adequadas, consoante a natureza do problema, as variáveis em estudo e/ou os objetivos pretendidos. Tal como explica Fortin et al. (2000, p.240) “cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objetivo do estudo, às questões de investigação ou às hipóteses formuladas”.

Na opinião de Almeida e Pinto (1990, p.78), as técnicas de investigação “são conjuntos de procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa” nomeadamente: inquérito por questionário, entrevista, teste, entre outros.

Tomando em consideração as técnicas de recolha de informação disponíveis, optou-se pelo questionário para proceder à recolha dos dados, por entendermos que era a técnica que melhor se adequava às especificidades do presente trabalho.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), o questionário “é um instrumento de observação não participante baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, geralmente representante de uma população, envolvendo a sua situação social, profissional ou familiar, as suas opiniões, a sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, as suas expectativas, ao nível de conhecimentos sobre eles próprios e o seu meio”.

O uso do questionário apresenta inúmeras vantagens, tais como a garantia do anonimato das respostas, recolha de informação sobre um grande número de indivíduos, a comparação precisa entre as respostas dos inquiridos, a generalização dos resultados da amostra à totalidade da população.

Concluída a etapa conceptual deste estudo, prosseguimos então para a elaboração dos inquéritos, via questionário, com o intuito de recolher informação para dar resposta à questão base deste trabalho.

Assim sendo, o questionário foi estruturado em cinco partes, constituídas, na íntegra, por questões de resposta fechada, utilizando, para isso, uma escala de Likert. As escalas de Likert, em homenagem ao seu criador americano Rensis Likert, são escalas compostas por variáveis qualitativas com uma escala de medida ordinal nas quais as variáveis são medidas em classes discretas entre as quais é possível definir uma determinada ordem, segundo uma relação descritível mas não quantificável (Marôco, 2011).

Em termos da escala de resposta, o tipo de escala de Likert mais usual é a de cinco pontos como por exemplo, a escala de Likert padrão, desde ‘discordo totalmente’ até o ‘concordo totalmente’, passando pelo ‘discordo’, ‘nem discordo/nem concordo’ e pelo ‘concordo’. Este tipo de questionário facilita a sua compreensão e preenchimento, exigindo um menor esforço por parte dos inquiridos. Além disso, simplifica a análise e tratamento dos dados, requerendo menos tempo.

De acordo com Brandalise (2005), “atribui-se valores numéricos ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração”. Deste modo, segundo o mesmo autor, “as declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos”.

Assim, na presente investigação, foi adotada a escala de Likert de cinco pontos, sendo que, o “5” corresponde ao maior grau de concordância com a opinião/questão expressa, e inversamente, o “1” constitui o maior grau de discordância com a opinião/questão expressa.

As principais vantagens da escala de Likert, segundo Mattar (2001), são “a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação”.

Adicionalmente pretendeu-se que os questionários fossem sucintos, de modo a que o seu preenchimento não tomasse muito tempo aos inquiridos. Importa, também, referir que os questionários são anónimos e que as suas respostas são estritamente confidenciais, pelo que não foi solicitada a identificação pessoal, evitando, assim, qualquer inibição que pudesse vir a ocorrer.

De seguida, procedemos ao envio dos inquéritos por duas plataformas diferentes, com o intuito de potenciar a probabilidade de inquéritos respondidos:

- Primeiro, enviamos os inquéritos às empresas por correio electrónico, através de um inquérito *on-line*.
- Posteriormente, os referidos questionários foram enviados por correio acompanhados de uma carta de apresentação e de um envelope RSF para simplificar o reenvio destes. Esta foi a solução encontrada para as (poucas) empresas às quais não foi possível contactar via correio electrónico.

Entendemos que fazia todo o sentido enviar os inquéritos, não só via correio postal, mas também via correio electrónico, não só para aumentar as hipóteses de resposta, mas também, porque o próprio mundo empresarial está, cada vez mais, voltado para as novas tecnologias.

Importa ainda referir que os inquéritos foram dirigidos aos gestores das várias empresas que constituem o universo do estudo do presente trabalho, na medida em que são aqueles que, no seio da organização, têm uma visão globalizada da mesma, encontrando-se, por esse motivo, numa posição privilegiada para aferir o contributo da atividade da AI nas mais diversas áreas da entidade empresarial.

Após a recolha dos dados, a fase seguinte consiste na análise e interpretação da informação, então, obtida. De acordo com Gil (1999, p.168) “a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas (...)”.

Relativamente ao tratamento e análise dos dados, foram utilizados os programas *Microsoft Excel 2010* e *Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS)*, versão 21, no que concerne à estatística descritiva e à estatística inferencial, respetivamente. As conclusões finais deste projeto de investigação serão fundamentadas nos resultados ilustrados nos diferentes quadros e gráficos que se seguem.



# **IV**

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

## Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, iremos proceder à apresentação e análise dos dados provenientes dos questionários.

Conforme mencionado anteriormente, o presente estudo teve como base uma população composta pelas 100 maiores empresas, por ramo de atividade, a atuarem em Portugal, durante o ano de 2010, em função do valor acrescentado bruto (VAB). Das 100 empresas que compõem a população, 65 responderam ao inquérito, pelo que, essas constituíram a base da nossa amostra.

Tendo em conta as expectativas iniciais, pode-se dizer que o contributo das empresas inquiridas foi bastante favorável, pelo que, fica desde já, o sincero agradecimento a todas as empresas que aceitaram colaborar na realização deste estudo.

### 4.1. Estatística descritiva

Inicialmente começámos por questionar as empresas quanto ao seu nível de confiança em relação à atividade da auditoria interna.

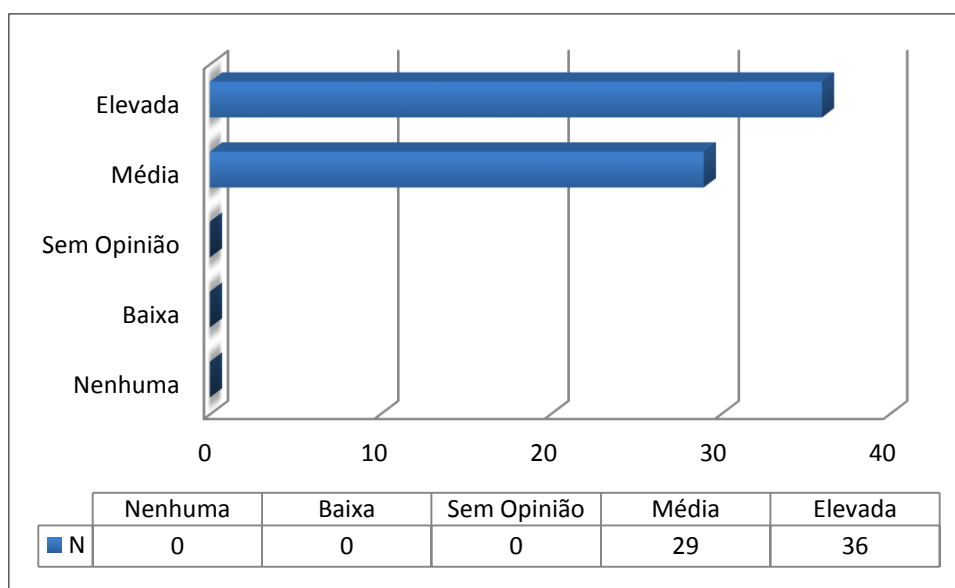


Gráfico 2 – Confiança na auditoria interna

Segundo o gráfico 2, 55% da amostra (n= 36) demonstra elevado grau de confiança em relação à atividade da AI, sendo que os restantes 45% da amostra (n= 29) mantêm uma relação de confiança média relativamente aos auditores internos.

De realçar a total ausência de respostas de teor negativo, o que leva a crer que, de um modo geral, os gestores confiam no desempenho da AI para os auxiliarem a atingir patamares de sucesso.

Posteriormente, procurou-se saber de que modo é que as empresas se classificam quanto ao seu desempenho organizacional.

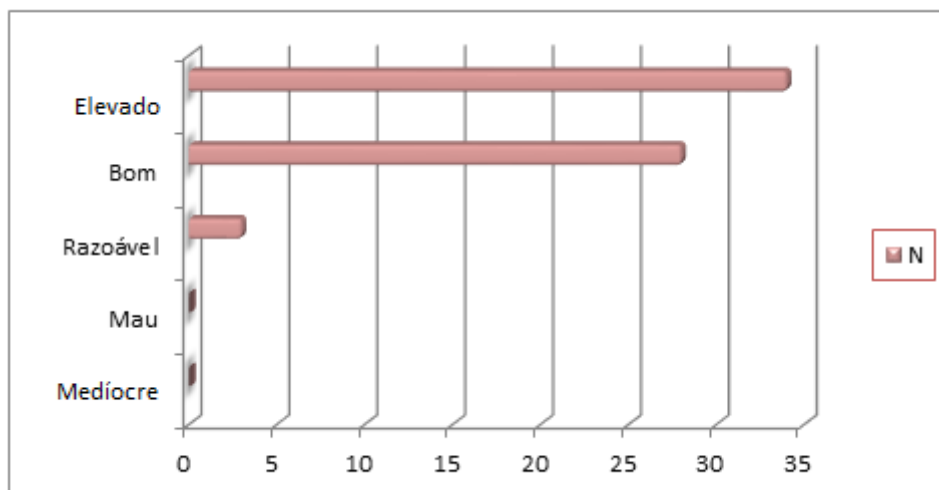


Gráfico 3 – Desempenho das organizações em estudo

Conforme podemos constatar no gráfico 3, pouco mais de metade das empresas inquiridas considera que o seu desempenho organizacional é elevado ( $n = 34$ ; 52%), com uma pequena diferença de percentagem, as empresas entendem ter um desempenho favorável ( $n = 28$ ; 43%). Com uma percentagem residual de apenas 5% ( $n = 3$ ), temos as empresas que avaliam o seu desempenho organizacional como razoável.

Posteriormente, perguntámos aos gestores quais eram, no seu entender, os principais contributos da atividade da auditoria interna para o sucesso da organização. Foi-lhes, ainda, solicitado que expressassem a sua opinião em relação às afirmações apresentadas no questionário.

As respostas a estas duas partes do inquérito encontram-se abaixo, ordenadas, sob a forma de gráficos de barras.

#### 4.1.1. As informações e recomendações facultadas pela AI à gestão

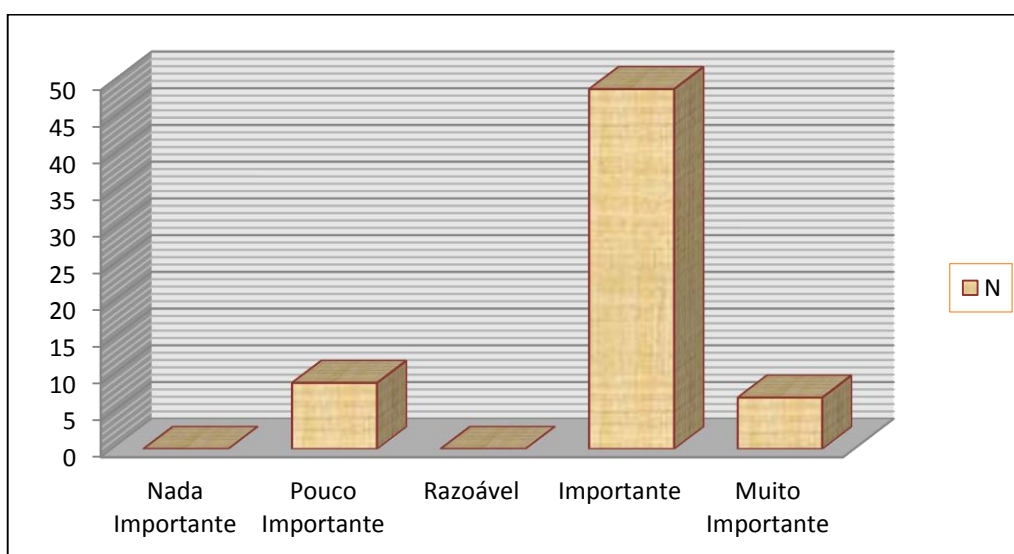


Gráfico 4 – O apoio da AI à gestão na tomada de decisões

Relativamente ao gráfico 4, verifica-se que a maior percentagem de respostas (n= 49; 75%) considera que as informações e recomendações facultadas pela AI são importantes nas decisões da gestão; 14% das empresas (n= 9) acredita que é pouco importante; enquanto que os restantes 11% (n= 7) avaliam o contributo da AI nas decisões por parte da gestão como muito importante.

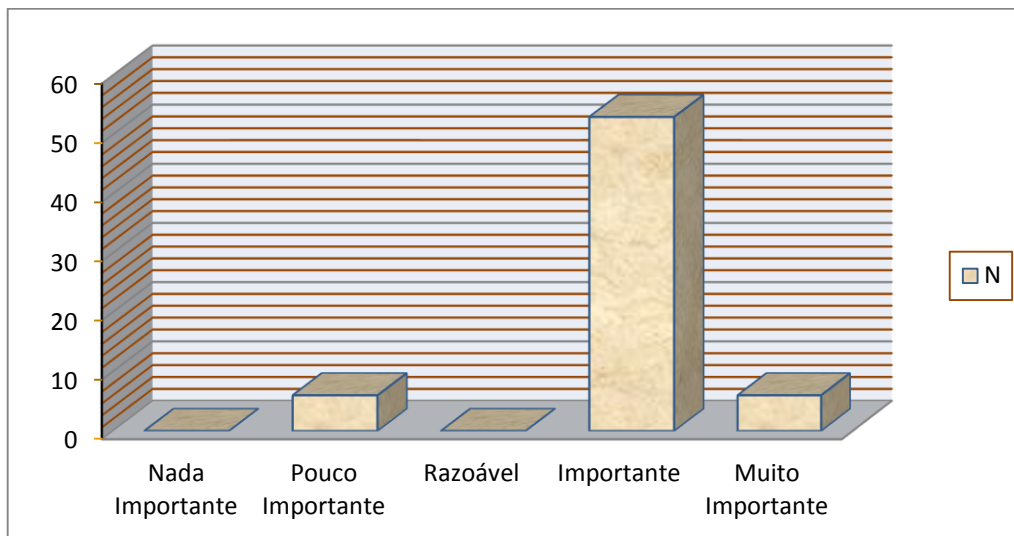


Gráfico 5 – As informações facultadas pela AI são uma mais-valia para a gestão

De acordo com o gráfico 5, 82% da amostra (n= 53) considera que as informações compiladas pela auditoria interna são muito importantes para a gestão; e com igual percentagem, logo igual número de respostas (n= 6; 9%), avaliam como pouco importante e muito importante os relatórios elaborados pelos auditores internos para a gestão.

#### 4.1.2. O contributo da AI para o SCI

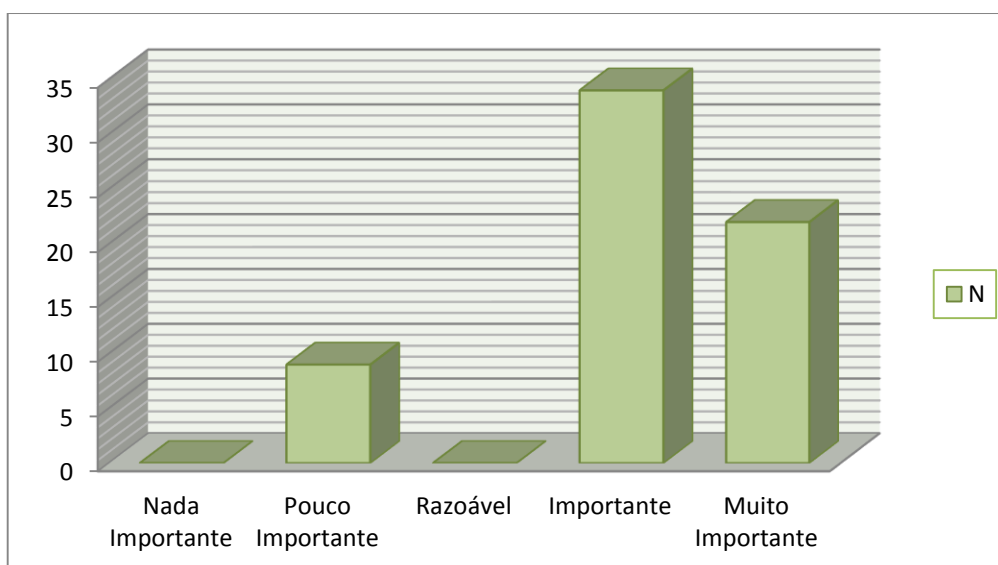


Gráfico 6 – A garantia de maior eficácia do SCI por parte da AI

Relativamente ao gráfico 6, constata-se que cerca de metade dos gestores que responderam (n= 34; 52%) consideram importante a ação do auditor interno na garantia de maior eficácia do sistema de controlo interno; 34% dos gestores (n= 22) acredita que é pouco importante, enquanto 14% (n= 9) são da opinião de que a ação do auditor interno na garantia de maior eficácia do SCI é pouco relevante.

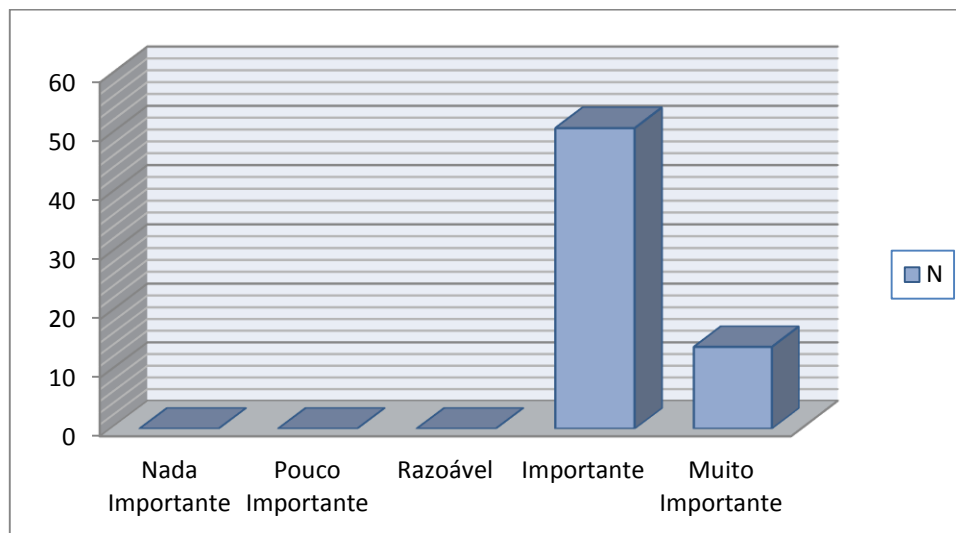


Gráfico 7 – O papel da AI na monitorização do SCI

No que diz respeito ao papel da auditoria interna na monitorização do SCI, 78% da amostra (n= 51) considera importante o contributo dos auditores internos nesta matéria, enquanto os restantes 22% (n= 14) acreditam que a ação da AI é muito importante para supervisionar os controlos internos.

#### 4.1.3. A gestão de riscos de negócio

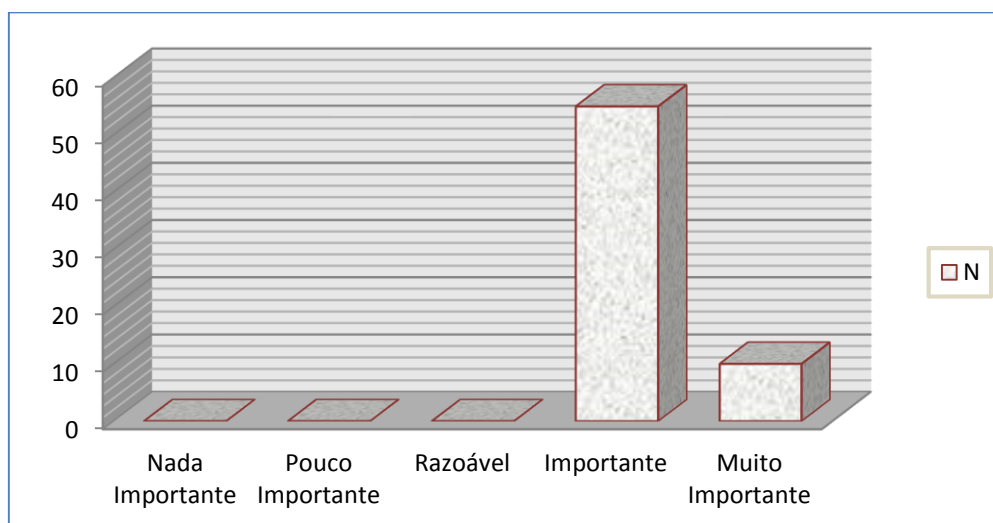


Gráfico 8 – O contributo da AI na melhoria da gestão de riscos de negócio

No que concerne ao contributo da auditoria interna para melhorar a gestão de riscos de negócio, mais uma vez, podemos constatar uma elevada concentração das respostas obtidas, isto porque, 85% dos gestores que foram inquiridos (n= 55) entendem que esse contributo é importante para aperfeiçoar a gestão de riscos de negócio; os restantes 15% (n= 10) consideram-na muito importante.

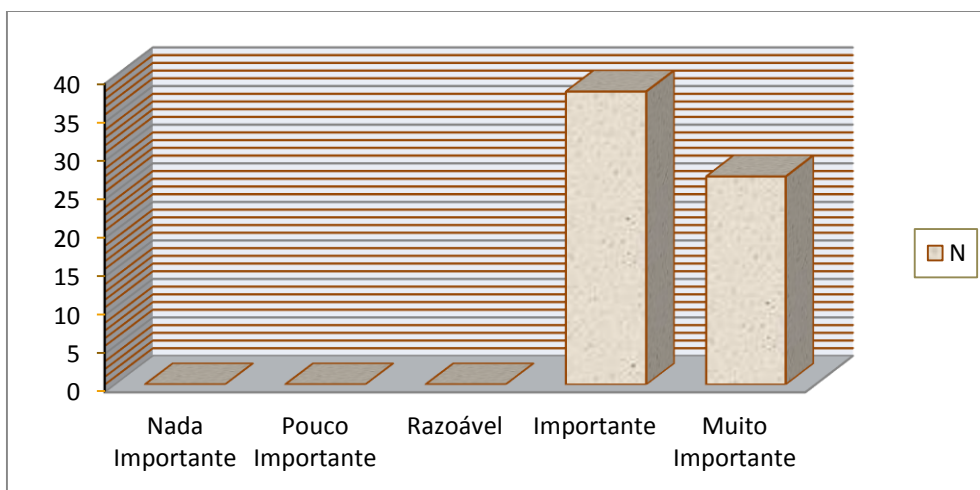


Gráfico 9 – A responsabilidade da AI na deteção e prevenção de riscos

Segundo o gráfico 9, e à semelhança do gráfico anterior, voltou-se a registar um conjunto de respostas praticamente de sentido único, sendo que 58% (n= 38) e 42% (n= 27) entendem que a deteção e prevenção de atos fraudulentos é considerada importante e muito importante, respetivamente, para o sucesso da empresa.

#### 4.1.4. Acompanhamento das ações corretivas

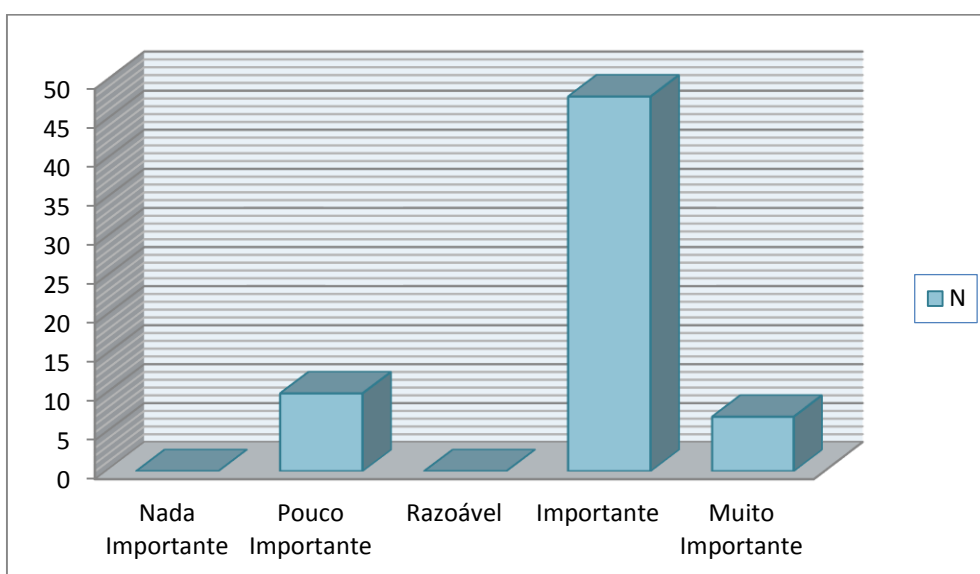


Gráfico 10 – O contributo da AI na implementação das ações corretivas

Conforme se pode verificar pelo gráfico 10, 74% da amostra (n= 48) considera que o follow-up realizado pela AI é importante, enquanto 15% (n= 10) avaliam esta atividade como pouco importante. Os restantes 11% (n= 7) consideram-na muito importante.

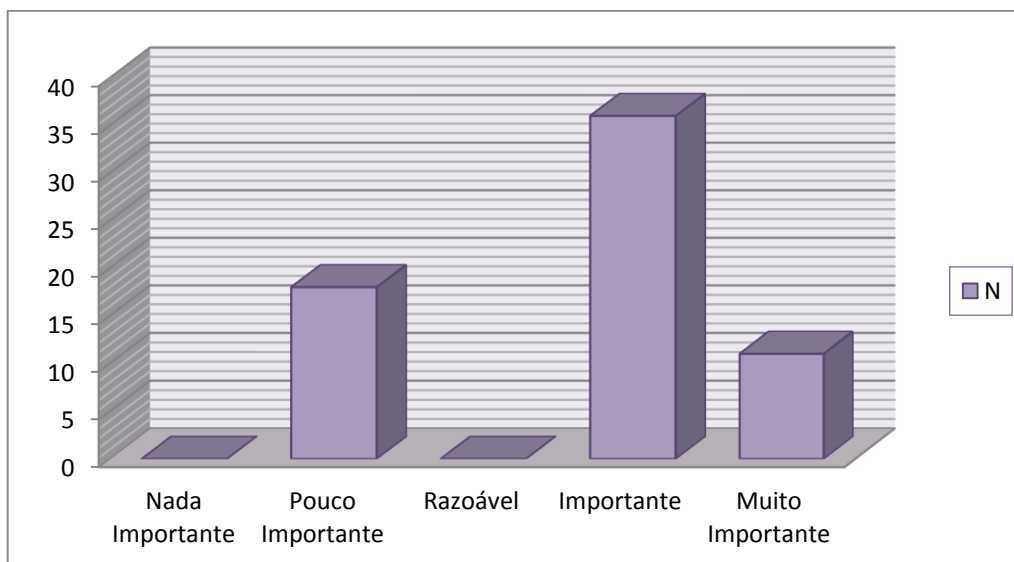


Gráfico 11 – O papel do auditor interno no acompanhamento da implementação das ações corretivas

De acordo com o gráfico 11, observou-se que 55% das respostas obtidas (n= 36) indicam que o auditor interno é o profissional melhor preparado para acompanhar as ações corretivas, já 28% (n= 18) têm uma opinião diferente, pois consideram que é pouco importante a ação da AI nesta matéria; por fim, os restantes 17% (n= 11) acreditam, claramente, que é o auditor interno o profissional mais indicado para desenvolver o follow-up.

#### 4.1.5. O contributo da AI para a credibilização da organização

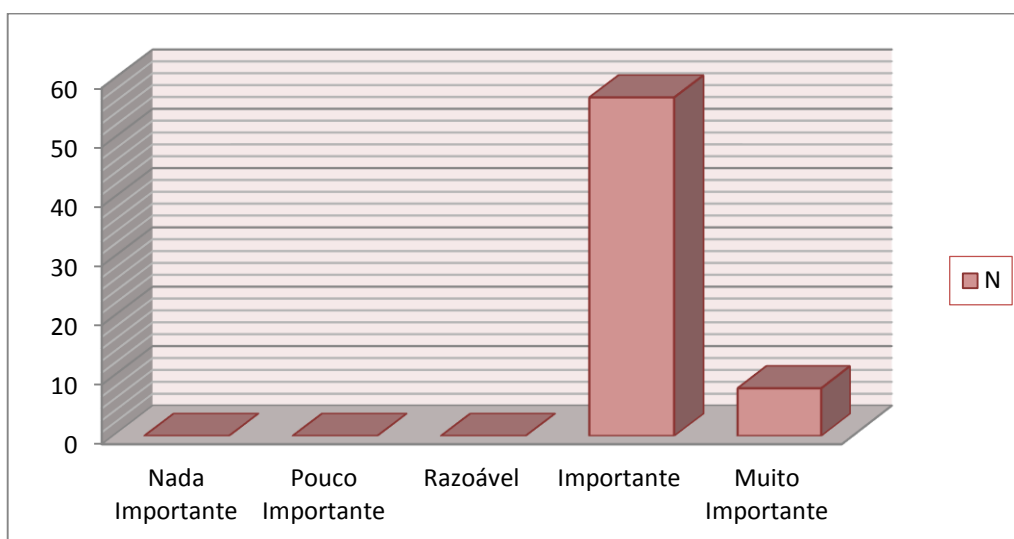


Gráfico 12 – O contributo da AI na credibilização da organização

Segundo o gráfico 12, é possível observar um conjunto de respostas praticamente de sentido único, sendo que 88% (n= 57) e 12% (n= 8) entendem que a credibilidade alcançada pela AI na organização é importante e muito importante, respetivamente, para o sucesso da empresa.

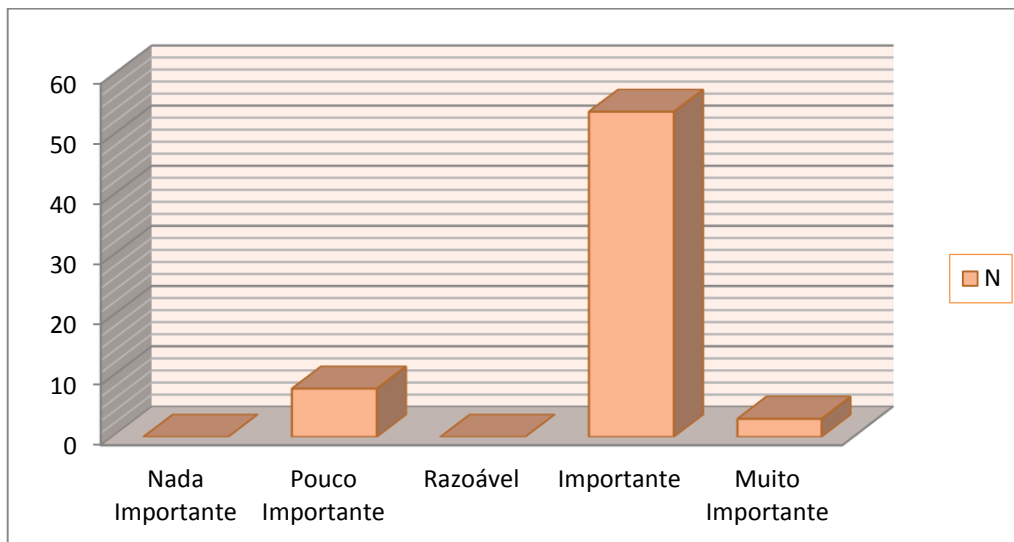


Gráfico 13 – A credibilidade enquanto vantagem competitiva

No que refere à credibilidade como uma vantagem competitiva, à semelhança do gráfico anterior, a esmagadora maioria dos gestores considerou-a importante (n= 54; 83%), 12% avaliou-a como pouco importante (n= 8), e os restantes 5% (n= 3) vêem esta função como muito importante para a organização.

#### 4.2. Estatística Inferencial

Como refere Marôco (2009), “uma das necessidades mais frequentes em análise estatística passa pela comparação de parâmetros populacionais tendo por base amostras aleatórias, e em que se pretende testar se o tratamento, intervenção ou manipulação teve um efeito significativo na variável resposta, no caso univariado, ou na matriz de variáveis resposta, no caso multivariado. As metodologias estatísticas inferenciais utilizadas para este tipo de análises podem ser de cariz paramétrico ou não paramétrico.”

Por vezes, pretendemos tirar ilações sobre um parâmetro ou sobre uma distribuição de uma determinada população. Por este motivo, recorre-se à estatística inferencial cuja finalidade é fazer asserções a partir de uma amostra representativa do universo.

Assim, de um modo geral, podemos afirmar que o principal objetivo das técnicas de inferência estatística é o de testar uma hipótese, isto é, dada uma determinada afirmação sobre uma população, o investigador pretende saber se os dados obtidos através de uma amostra confirmam ou não tal afirmação.



Por outras palavras, um teste de hipóteses ou teste estatístico é um processo estatístico utilizado “para se tirar uma conclusão do tipo sim ou não sobre uma ou mais populações, a partir de uma ou mais amostras dessas populações” (Pedrosa & Gama, 2004).

O primeiro passo no desenvolvimento de um teste de hipóteses passa pelo estabelecimento das hipóteses a seguir enunciadas:

**$H_0$ : Hipótese nula** é a hipótese que consideramos improvável (geralmente contém =);

**$H_1$ : Hipótese alternativa** é a hipótese que consideramos provável e que se deseja verificar (geralmente contém >, < ou  $\neq$ )

Os testes de hipóteses são sempre compostos por duas hipóteses: a hipótese nula ( $H_0$ ) e a hipótese alternativa ( $H_1$ ).

A Hipótese nula é a hipótese que é considerada verdadeira durante o procedimento do teste, até prova contrária, isto é, até ao momento em que haja evidência estatística significativa que permita refutar a hipótese nula. É aquela que se pretende confrontar com os factos estatísticos e na qual se admite que a experiência realizada com a amostra não desencadeou alterações nas suas características.

A hipótese alternativa consiste numa asserção relativa às alterações que é expectável que ocorram nas características da amostra. Esta hipótese só pode ser considerada válida, caso a hipótese nula seja, estatisticamente, rejeitada.

Ou seja, a resposta num teste de hipóteses é baseada na rejeição ou não rejeição da hipótese nula ( $H_0$ ).

A decisão de refutar ou não a hipótese nula depende, essencialmente, do nível de significância que for considerado. Em estatística, o valor- $p$  é a probabilidade de se obter uma estatística de teste de valor igual ou mais extremo no sentido definido pela  $H_1$ , numa determinada amostra representativa da população. Uma outra interpretação para o valor- $p$  é que este corresponde ao menor nível de significância ( $\alpha$ ) a partir do qual se rejeita  $H_0$ . Num teste de hipóteses, como já vimos anteriormente, a hipótese nula é considerada inicialmente verdadeira. Quando confrontamos a hipótese nula com as observações de uma amostra aleatória representativa da população em estudo, verifica-se a sua plausibilidade em termos probabilísticos. Assim, “se a probabilidade de observar o valor da estatística de teste, ou um valor mais extremo, for elevada, tal indica que a  $H_0$  formulada é plausível. Neste cenário, não se deve rejeitar a  $H_0$ . Pelo contrário, se a probabilidade de observar o valor da estatística de teste, ou valor mais extremo, for reduzida isso indica que a  $H_0$  formulada não é plausível. Neste cenário deve rejeitar-se a  $H_0$ ” (Marôco, 2011).

Contudo, uma vez que a tomada de decisão é baseada numa amostra da população e não na sua totalidade, pode-se cometer dois tipos de erros. O erro tipo I consiste em rejeitar a hipótese

nula quando a mesma é verdadeira. A probabilidade de cometer um erro tipo I num teste de hipóteses é designada de nível de significância e representa-se pela letra grega ( $\alpha$ ). Por outro lado, o erro tipo II consiste em não rejeitarmos a hipótese nula quando a mesma é falsa. A probabilidade de ocorrer um erro tipo II é denominada pela letra grega ( $\beta$ ).

Por conseguinte, o  $p$ -valor é a probabilidade que nos permite decidir relativamente à hipótese nula. A tabela seguinte fornece algumas interpretações sobre os  $p$ -valores:

Se $p \geq 0.1$	Não existe evidência contra a $H_0$ , logo não é possível rejeitar a hipótese nula.
Se $p < 0.1$	Verifica-se uma fraca evidência contra a $H_0$ .
Se $p \leq 0.05$	Há uma evidência significativa contra a $H_0$ , pelo que é possível rejeitar a hipótese nula.
Se $p < 0.01$	Forte evidência contra a $H_0$ , a hipótese nula pode ser refutada.
Se $p < 0.001$	Elevada evidência contra a $H_0$ , pode-se rejeitar a hipótese nula.

Quadro 5 – Interpretação do  $p$ -valor

Fonte: Adaptado de Morais (p.23)

De acordo com o quadro 5, podemos concluir que a hipótese nula pode ser rejeitada se o valor de  $p$  for inferior ou igual a 0.05, e não pode ser rejeitada se for superior a esse valor. Ou seja, “quando menor for o valor- $p$ , mais forte é a evidência contra a hipótese nula, ou dito de outra forma, que os resultados observados são diferentes daqueles que esperaríamos encontrar se a  $H_0$  fosse verdadeira” (Fisher, 1973).

Durante o processo de inferência estatística, o investigador depara-se com uma questão fundamental sobre qual é o teste de hipóteses mais adequado para a análise dos dados em estudo. “Em estatística, entende-se, por teste apropriado, o teste com maior potência ( $1 - \beta$ ) e mais robusto à violação dos pressupostos ou condições de aplicação que é, geralmente, necessário verificar que a estatística de teste apresente a distribuição amostral teorizada” (Marôco, 2011).

Por conseguinte, os testes de hipóteses podem ser divididos em dois grandes grupos: **Testes paramétricos** e **Testes não-paramétricos**. “Os testes paramétricos visam analisar a variabilidade dos resultados da variável dependente através da manipulação das variáveis independentes, de modo a que se possa rejeitar ou aceitar a hipótese nula” (Infopédia, 2003). Estes baseiam-se em medidas intervalares da variável dependente quantitativa, ou seja, uma característica quantitativa ou um parâmetro populacional, como a média, a variância, entre outros.

A utilização deste tipo de testes requer o cumprimento das seguintes condições:

- Os resultados obedecem a uma distribuição normal, isto é, a distribuição é perfeitamente simétrica à volta da média;
- A variância deve ser homogênea, ou seja, para cada situação experimental, a variação dos resultados deve ser aproximada;
- Os dados devem constituir uma escala de intervalos, apresentando entre si intervalos contínuos e iguais.

O cumprimento destes requisitos condiciona a escolha do analista, na medida em que, se se verificarem, ele pode utilizar a estatística paramétrica, cujos testes são mais poderosos e fidedignos do que os da estatística não-paramétrica, uma vez que a probabilidade de rejeitar a hipótese nula é maior nos testes paramétricos do que nos testes não-paramétricos, isto porque com os testes não-paramétricos não se encontram tantas diferenças entre os dados, quando esses dados efetivamente existem. Na opinião de Marôco (2011), “(...) os testes não-paramétricos devem apenas usar-se quando não existe alternativa, i.e., quando não é possível validar as condições de aplicação dos testes paramétricos ou quando as variáveis não são quantitativas”.

Por sua vez, os testes não-paramétricos, quando comparados com os testes paramétricos, são testes que não dependem de parâmetros populacionais e que não impõem a especificação de uma família de distribuições para a distribuição amostral. Baseiam-se em dados ordinais e nominais e, geralmente são indicados para a análise de amostras de pequena dimensão, assim como para amostras grandes em que os pressupostos paramétricos não se verificam.

Em suma, “a decisão sobre o tipo de teste a utilizar depende então do número de variáveis, supostamente, dependentes sob estudo, do tipo de amostras (independentes ou emparelhadas) e da verificação dos pressupostos de aplicação dos diferentes testes estatísticos” (Marôco, 2011).

Neste estudo, a nossa escolha recaiu na aplicação do teste não-paramétrico de independência do Qui-quadrado, que permite verificar a independência entre duas variáveis de qualquer tipo que se apresentem agrupadas numa tabela de contingência. Segundo Pedrosa e Gama (2004), as hipóteses consistem em decidir entre duas alternativas do tipo:

$H_0$ : As variáveis são (estatisticamente) independentes

$H_1$ : As variáveis não são (estatisticamente) independentes.

O teste não-paramétrico de independência do Qui-Quadrado aplica-se quando se pretende estudar a dependência entre duas variáveis, através de uma tabela de dupla entrada, também conhecida como tabela de contingência.

As nossas hipóteses foram testadas com um intervalo de confiança de 95%, ou, por outras palavras, com um nível de significância de 5%, em que a probabilidade de ocorrer o erro tipo I é de 5% (é o erro de rejeitar  $H_0$  quando, na realidade,  $H_0$  é verdadeira).

Resumidamente, podemos afirmar que em 95 de 100 amostras hipotéticas, o resultado estará dentro deste intervalo, pelo que este intervalo de valores transmite uma confiança bastante elevada aos resultados que foram obtidos.

Para que o teste de independência do Qui-Quadrado possa ser aplicado com rigor, é necessário que as seguintes condições sejam preenchidas:

- As observações sejam independentes;
- O tamanho da amostra seja superior a 20;
- Todas as frequências esperadas sejam superiores a 1 e
- Pelo menos 80% das frequências esperadas sejam iguais ou superiores a 5.

No caso de algum dos pressupostos anteriores não se verificar, o teste de independência do Qui-quadrado não pode ser aplicado com rigor, devendo ser usadas outras alternativas como o teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo ou o cálculo do *p-value* exato pelo teste de Fisher. No nosso caso, iremos optar pela Simulação de Monte Carlo.

A simulação de Monte Carlo é um método estatístico que procura determinar a probabilidade de ocorrência de uma determinada situação experimental, através de um conjunto elevado de simulações, baseado na geração aleatória de amostras a partir do conhecimento empírico da população sob estudo.

O nome “Monte Carlo” provém da semelhança deste método com a teoria das probabilidades associada aos jogos de azar e aos casinos da estância de Monte Carlo, no Mónaco. Este método de simulação pode ser generalizado para qualquer processo onde a distribuição estatística de interesse seja desconhecida, mas seja necessário calcular a probabilidade de ocorrência desse processo.

#### **4.3. Discussão de resultados**

##### **Hipótese 1**

(H<sub>01</sub>): Não se verifica uma dependência entre o desempenho organizacional e as informações e recomendações facultadas pela AI à gestão.

(H<sub>11</sub>): Verifica-se uma dependência entre o desempenho organizacional e as informações e recomendações facultadas pela AI à gestão.

O quadro 6 mostra que 80% (n= 16) das empresas que apresentam um nível de desempenho organizacional muito bom estão totalmente de acordo com a influência que o apoio da AI à gestão

exerce no seu desempenho. Precisamente metade das empresas que concordam com esta associação, têm um bom desempenho em termos organizacionais.

Convém salientar que não há registo de qualquer empresa com muito bom desempenho que esteja em desacordo com a premissa em análise.

Quadro 6 – Tabela de contingência relativa às variáveis *influência do apoio da AI à gestão e desempenho da organização*

A influência do apoio da AI à gestão * Desempenho da organização Crosstabulation						
			Desempenho da organização			Total
			Razoável	Bom	Muito Bom	
A influência do apoio da AI à gestão	Discordo	Count	1	4	0	5
		Expected Count	,2	2,2	2,6	5,0
		% within A influência do apoio da AI à gestão	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	Concordo	Count	2	20	18	40
		Expected Count	1,8	17,2	20,9	40,0
		% within A influência do apoio da AI à gestão	5,0%	50,0%	45,0%	100,0%
	Concordo Totalmente	Count	0	4	16	20
		Expected Count	,9	8,6	10,5	20,0
		% within A influência do apoio da AI à gestão	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
Total		Count	3	28	34	65
		Expected Count	3,0	28,0	34,0	65,0
		% within A influência do apoio da AI à gestão	4,6%	43,1%	52,3%	100,0%

Quadro 7 – Teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 1

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13,956 <sup>a</sup>	4	,007	,014 <sup>b</sup>	,012	,017
Likelihood Ratio	16,207	4	,003	,002 <sup>b</sup>	,001	,003
Fisher's Exact Test	13,719			,002 <sup>b</sup>	,001	,003
N of Valid Cases	65					

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1831435319.

O quadro 7 apresenta os resultados do teste do Qui-Quadrado por simulação de Monte Carlo, na medida em que não foram cumpridos todos os pressupostos requeridos para a utilização do teste de independência do Qui-Quadrado. Assim, o  $p$ -valor a considerar é 0.014, perante o qual devemos rejeitar a hipótese nula tendo em conta o nível de significância de 0.05. Isto significa que se verifica uma relação de dependência entre o desempenho da organização e as informações e recomendações facultadas pelos auditores internos à gestão.

## Hipótese 2

(H0<sub>2</sub>): O desempenho da organização não depende do contributo dado pela AI ao SCI.

(H1<sub>2</sub>): O desempenho da organização depende do contributo dado pela AI ao SCI.

Segundo o quadro 8, podemos verificar que 68% (n= 17) das empresas que apresentam muito bom desempenho, consideram, por completo, que o desempenho da organização está dependente do contributo da AI para o sistema de controlo interno.

Em sentido contrário, constata-se que 66,7% (n= 2) das empresas que têm um desempenho razoável discordam com a relação de dependência anteriormente referida.

De realçar, ainda, a total ausência de opiniões discordantes quando estamos perante empresas com muito bom desempenho organizacional.

Quadro 8 – Tabela de contingência relativa às variáveis *contributo da AI para o SCI* e *desempenho da organização*

Contributo da AI para o SCI * Desempenho da organização Crosstabulation						
			Desempenho da organização			Total
			Razoável	Bom	Muito Bom	
Contributo da AI para o SCI	Discordo	Count	2	1	0	3
		Expected Count	,1	1,3	1,6	3,0
		% within Contributo da AI para o SCI	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	Concordo	Count	0	20	17	37
		Expected Count	1,7	15,9	19,4	37,0
		% within Contributo da AI para o SCI	0,0%	54,1%	45,9%	100,0%
	Concordo Totalmente	Count	1	7	17	25
		Expected Count	1,2	10,8	13,1	25,0
		% within Contributo da AI para o SCI	4,0%	28,0%	68,0%	100,0%
Total		Count	3	28	34	65
		Expected Count	3,0	28,0	34,0	65,0
		% within Contributo da AI para o SCI	4,6%	43,1%	52,3%	100,0%

Quadro 9 – Teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 2

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	32,208 <sup>a</sup>	4	,000	,0001 <sup>b</sup>	,000	,001
Likelihood Ratio	17,442	4	,002	,001 <sup>b</sup>	,000	,001
Fisher's Exact Test	15,309			,001 <sup>b</sup>	,000	,001
N of Valid Cases	65					

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1660843777.

O quadro 9 apresenta o *output* do SPSS para o teste do Qui-Quadrado por simulação de Monte Carlo, sendo que o *p*-valor a ter em consideração é 0.0001, pelo que, perante o nível de significância igual a 0.05, deve ser rejeitada a hipótese nula, ou seja, o desempenho da organização depende do contributo dado pela auditoria interna ao sistema de controlo interno.

### Hipótese 3

(H0<sub>3</sub>): O desempenho organizacional não é afetado pela ação da AI na gestão de risco de negócio.

(H1<sub>3</sub>): O desempenho organizacional e o apoio dado pela AI à gestão de risco de negócio não são independentes.

Segundo o quadro 10, podemos constatar a existência de um certo padrão de respostas, isto porque, as empresas com bom e muito bom desempenhos, concordam por completo com a associação entre o desempenho organizacional e o contributo da AI na gestão de riscos de negócio, (43,5%; n= 10) e (56,5%; n= 13), respetivamente, sendo que não se regista qualquer resposta por parte de empresas com um desempenho razoável.

Para a resposta “Concordo”, verifica-se percentagens de resposta semelhantes, sendo que as empresas com um desempenho organizacional razoável registaram 7,1% (n= 3), com bom desempenho (42,9%; n=18) e com muito bom desempenho (50%; n= 21).

Quadro 10 – Tabela de contingência relativa às variáveis *contributo da AI para a G. Riscos e desempenho da organização*

O contributo da AI para a G. Riscos * Desempenho da organização Crosstabulation						
			Desempenho da organização			Total
			Razoável	Bom	Muito Bom	
O contributo da AI para a G. Riscos	Concordo	Count	3	18	21	42
		Expected Count	1,9	18,1	22,0	42,0
		% within O contributo da AI para a G. Riscos	7,1%	42,9%	50,0%	100,0%
	Concordo Totalmente	Count	0	10	13	23
		Expected Count	1,1	9,9	12,0	23,0
		% within O contributo da AI para a G. Riscos	0,0%	43,5%	56,5%	100,0%
Total		Count	3	28	34	65
		Expected Count	3,0	28,0	34,0	65,0
		% within O contributo da AI para a G. Riscos	4,6%	43,1%	52,3%	100,0%

Quadro 11 – Teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 3

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1,765 <sup>a</sup>	2	,414	,531 <sup>b</sup>	,521	,541
Likelihood Ratio	2,741	2	,254	,403 <sup>b</sup>	,393	,412
Fisher's Exact Test	1,344			,683 <sup>b</sup>	,674	,692
N of Valid Cases	65					

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,06.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 618427585.

O quadro 11 apresenta os resultados do teste do Qui-Quadrado por simulação de Monte Carlo, sendo que o *p*-valor tem em consideração é igual a 0.531, pelo que, para o nível de significância de 0.05, não devemos rejeitar a hipótese nula. Assim, conclui-se que o desempenho da organização não é afetado pela ação da auditoria interna na gestão de risco de negócio.

#### Hipótese 4

(H<sub>04</sub>): O desempenho da organização não é influenciado pelo acompanhamento das ações corretivas implementadas pela AI.

(H<sub>14</sub>): O desempenho da organização é influenciado pelo acompanhamento das ações corretivas implementadas pela AI.

No quadro 12 podemos verificar que 67,9% (n= 19) das empresas que têm um desempenho organizacional muito bom estão totalmente de acordo com a importância do acompanhamento das ações corretivas levadas a cabo pela AI para o sucesso da organização. Podemos observar que, à medida que o desempenho da organização diminui para bom (25%; n= 7) e razoável (7,1%; n= 2), é possível constatar uma menor concordância com a influência do *follow-up*.

Quadro 12 – Tabela de contingência relativa às variáveis *influência das ações corretivas e desempenho da organização*

			Desempenho da organização			Total
			Razoável	Bom	Muito Bom	
A influência das ações corretivas	Concordo	Count	1	21	15	37
		Expected Count	1,7	15,9	19,4	37,0
		% within Influência das ações corretivas	2,7%	56,8%	40,5%	100,0%
	Concordo Totalmente	Count	2	7	19	28
		Expected Count	1,3	12,1	14,6	28,0
		% within Influência das ações corretivas	7,1%	25,0%	67,9%	100,0%
Total		Count	3	28	34	65
		Expected Count	3,0	28,0	34,0	65,0
		% within Influência das ações corretivas	4,6%	43,1%	52,3%	100,0%

Quadro 13 – Teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 4

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	6,686 <sup>a</sup>	2	,035	,025 <sup>b</sup>	,022	,028
Likelihood Ratio	6,887	2	,032	,038 <sup>b</sup>	,034	,042
Fisher's Exact Test	6,748			,022 <sup>b</sup>	,019	,024
N of Valid Cases	65					

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 508741944.

De acordo com a nota a. no output do quadro 13 as condições para aplicação do teste do Qui-quadrado não estão verificadas já que existem mais de 20% (33,3%) das células com frequência inferior a cinco, tendo sido assim realizado o teste Qui-Quadrado por simulação de Monte Carlo. Os resultados deste quadro indicaram um *p*-valor igual a 0.025, perante o qual, segundo as interpretações do *p*-valor referidas previamente no quadro 5, devemos rejeitar a hipótese nula para o nível de significância de 0.05, ou seja, o desempenho da organização é influenciado pelo acompanhamento das ações corretivas implementadas pela AI.



## Hipótese 5

(H0<sub>5</sub>): Não existe relação entre o desempenho organizacional e o contributo da AI para a credibilidade da organização.

(H1<sub>5</sub>): Existe relação entre o desempenho organizacional e o contributo da AI para a credibilidade da organização.

Com base no quadro 14, é possível concluir que 67,9% (n= 19) das empresas que consideram ter um desempenho organizacional muito bom concordam em absoluto com a importância da credibilidade conseguida através da ação da AI no caminho para o sucesso. Contudo, à semelhança do quadro 6, essa percentagem regista uma diminuição nas empresas onde o desempenho foi avaliado como bom (25%; n= 7) e razoável (7,1%; n= 2).

Quadro 14 – Tabela de contingência relativa às variáveis *credibilidade alcançada pela AI* e *desempenho da organização*

A credibilidade alcançada pela AI * Desempenho da organização Crosstabulation						
			Desempenho da organização			Total
			Razoável	Bom	Muito Bom	
A credibilidade alcançada pela AI	Concordo	Count	1	21	15	37
		Expected Count	1,7	15,9	19,4	37,0
		% within A credibilidade alcançada pela AI	2,7%	56,8%	40,5%	100,0%
	Concordo Totalmente	Count	2	7	19	28
		Expected Count	1,3	12,1	14,6	28,0
		% within A credibilidade alcançada pela AI	7,1%	25,0%	67,9%	100,0%
Total		Count	3	28	34	65
		Expected Count	3,0	28,0	34,0	65,0
		% within A credibilidade alcançada pela AI	4,6%	43,1%	52,3%	100,0%

Quadro 15 – Teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo para a Hipótese 5

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	6,686 <sup>a</sup>	2	,035	,029 <sup>b</sup>	,025	,032
Likelihood Ratio	6,887	2	,032	,042 <sup>b</sup>	,038	,046
Fisher's Exact Test	6,748			,025 <sup>b</sup>	,022	,028
N of Valid Cases	65					

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

O quadro 15 expõe a análise das variáveis *credibilidade alcançada pela AI* e *desempenho da organização*, para o teste do Qui-Quadrado por simulação de Monte Carlo, sendo que os resultados apontaram para um *p*-valor igual a 0.029. Tendo em conta o nível de significância de 0.05, a hipótese nula deve ser rejeitada, isto é, existe uma relação entre o desempenho da organização e o contributo da AI para a sua credibilização.

De seguida, apresentamos um quadro sintetizado que apresenta a relação presente entre as várias hipóteses de análise em estudo com as perguntas de investigação que lhes estão associadas e, em última análise, as conclusões a que chegamos.

Perguntas de Investigação	Hipóteses	Resultados
1. Até que ponto a informação elaborada e relatada pelo auditor interno contribui para a tomada de decisão por parte da gestão? (Almeida, 2003)	<b>H1:</b> <b>Existe relação entre o desempenho organizacional e as informações e recomendações facultadas pela AI à gestão</b>	De acordo com as respostas ao inquérito, cerca de 75% das empresas que participaram neste estudo consideram que as informações facultadas pela AI têm um importante contributo para a tomada de decisões da gestão; 11% avalia esse contributo da AI como muito importante, enquanto os restantes 14% entendem que as informações facultadas pela AI são pouco importantes para as decisões da gestão.
2. De que forma é que as opiniões e sugestões facultadas pela auditoria interna contribuem para a estratégia da organização? (Jund, 2001)		Segundo 59% das empresas inquiridas, as recomendações sugeridas pela AI revelam-se construtivas, exequíveis e, desse modo, fortalecem a estratégia definida pela organização; 35% considera que as recomendações facultadas pela AI são pouco importantes; os restantes 6% entendem que as mesmas dão um contributo muito importante para a estratégia da organização.
3. As informações compiladas pela auditoria interna são vistas como uma mais-valia para a gestão? (Oliveira, 1992 & Almeida, 2003)		Na opinião da esmagadora maioria das empresas que responderam ao inquérito (82%), as informações elaboradas pela AI representam uma mais-valia para a gestão de topo; os restantes 18% encontram-se divididos em partes iguais: 9% considera que as informações da AI têm pouca importância para a gestão, e em sentido oposto, os restantes 9% entendem que as mesmas são muito importantes para a gestão, sendo por isso, uma mais-valia muito importante.
4. A auditoria interna contribui para melhorar o controlo interno? (AICPA, 2005 & Jund, 2001)	<b>H2:</b> <b>O desempenho da organização é influenciado pelo contributo da AI ao SCI</b>	A AI dá um contributo muito significativo no aperfeiçoamento do CI, na medida em que, segundo as respostas obtidas nos inquéritos, a auditoria interna desempenha um papel muito importante através da monitorização do SCI e estimulação da segregação de funções e, ainda, através da ponderação da relação custo/benefício da implementação dos controlos. Deste modo, a AI favorece a eficácia contínua do SCI.

5. De que forma é que uma maior eficácia do sistema de controlo interno contribui para o sucesso da organização? (COSO, 2009)		Uma maior eficácia do SCI favorece o sucesso de uma organização, uma vez que, ajuda a assegurar que os objetivos operacionais, financeiros e de conformidade são alcançados, configurando, deste modo, um bom investimento.
6. Um processo de gestão de risco eficaz permite a melhoria contínua da tomada de decisões? (Cicco, 2010)	<b>H3:</b> <b>O desempenho organizacional pode ser afetado pelo apoio dado pela AI à gestão de risco de negócio</b>	Com base nos dados recolhidos, sensivelmente 83% das respostas apontam para a existência de uma relação positiva entre o processo de gestão de risco eficaz e a melhoria contínua da tomada de decisões; 14% discordam da afirmação anterior, os últimos 3% concordam totalmente com a melhoria contínua da tomada de decisões resultante da eficácia da gestão de risco.
7. A auditoria interna é responsável pela deteção e prevenção de fraudes? (Barreiro, 2007)		No que concerne à deteção e prevenção de fraudes, 58% das empresas entende esta função como uma das principais responsabilidades da atividade da AI; os restantes 42% das respostas demonstram uma concordância na íntegra relativamente à afirmação anterior.
8. Um sistema de gestão de risco adequado aumenta a probabilidade de sucesso e reduz a de fracasso? (Willsher, 2007)		À semelhança da resposta anterior, volta-se a verificar uma concordância quase total em termos de opinião das organizações visadas, sendo que 65% concorda e 35% concorda totalmente com a importância de um sistema de gestão de risco eficaz para dilatar a probabilidade de sucesso, diminuindo a de insucesso.
9. No seio da organização, será o auditor interno o profissional mais indicado para realizar o <i>follow-up</i> ?	<b>H4:</b> <b>O desempenho da organização pode ser influenciado pelo acompanhamento o das ações corretivas implementadas pela AI</b>	<p>Das respostas obtidas através do inquérito, constatamos que mais de metade das empresas inquiridas (55%) considera que o auditor interno desempenha um papel importante no acompanhamento das ações corretivas; 17% entende que o contributo da AI para o <i>follow-up</i> é muito importante; os restantes 28% são da opinião de que é pouco relevante a ação do auditor interno em acompanhar as ações corretivas.</p> <p>Quanto ao <i>follow-up</i> agregar valor para a organização, 57% das empresas inquiridas concorda com a valorização da organização resultante desta atividade; no mesmo sentido, os remanescentes 43% concordam totalmente com a afirmação anterior.</p>
10. O acompanhamento das ações corretivas acrescenta valor à organização? (Pinheiro, 2005)		

<p>11. A credibilidade de uma organização condiciona o sucesso da mesma?</p> <p>12. A credibilidade de uma organização pode ser considerada como uma vantagem competitiva? (Davis, 2000 &amp; Kramer, 2006)</p>	<p><b>H5:</b> <b>Existe relação entre o desempenho organizacional e o contributo da AI para a credibilidade da organização</b></p>	<p>Todas as organizações concordam que a credibilidade de uma organização influencia o seu sucesso.</p> <p>No que refere à credibilidade como vantagem competitiva, constatamos que uma esmagadora maioria das empresas inquiridas (83%) considera a credibilidade como uma importante vantagem competitiva; 12% entende que a credibilidade é pouco importante; os últimos 5% consideram que a credibilidade é muito importante enquanto vantagem competitiva.</p>
<p>13. De que forma é que o auditor interno pode conferir maior credibilidade a uma organização? (Pinheiro, 2008)</p>		<p>A transparência é fundamental para os potenciais utilizadores da informação financeira – Estado, Banca, investidores, entre outros – sendo crucial que a informação fornecida pelas organizações seja credível. Com efeito, a opinião do auditor aumenta a credibilidade das demonstrações financeiras (DF) ao proporcionar maior nível de segurança.</p>
<p>14. O sucesso da organização traduz-se no sucesso de toda a atividade de auditoria interna? (Miller, 2008)</p>	<p><b>H1, H2, H3, H4, H5</b></p>	<p>A atuação da AI é transversal às mais diferentes áreas de atividade da organização, nomeadamente as que são consideradas nas cinco hipóteses de estudo. Os auditores internos, pelo facto de conhecerem todos os processos da organização, têm a capacidade de desempenhar as suas funções tendo em consideração a organização em termos globais. Tendo por base a ideia “o todo é maior do que a soma das partes”, a auditoria interna, conforme podemos concluir neste estudo, contribui positivamente em áreas distintas (nomeadamente no apoio à gestão; no controlo interno; na gestão de riscos; no <i>follow-up</i> e na credibilização organizacional) e, deste modo, em última análise, representa um impacto significativamente positivo no desempenho da organização.</p>

Quadro 16 – Relação entre as hipóteses de análise, as perguntas do questionário e respetivos resultados

# **CONCLUSÃO**

## CONCLUSÃO

No contexto atual, de feroz concorrência e competitividade que se vive no mercado empresarial, a auditoria vem conquistando um papel cada vez mais preponderante no seio das organizações.

Relativamente a esta dissertação, o nosso estudo focou-se na perspetiva de Auditoria Interna, que se distingue da Auditoria Externa, fundamentalmente pelo destinatário do seu trabalho, uma vez que, o trabalho dos auditores internos destina-se aos administradores da própria organização. No entanto, ambas as auditorias devem trabalhar em conjunto, na medida em que, esta parceria traz benefícios quer para a auditoria externa, quer para a auditoria interna, nomeadamente, uma maior eficácia da auditoria das demonstrações financeiras e um acréscimo de informações fundamentais na avaliação dos controlos internos, respetivamente.

Da revisão da literatura realizada, foi possível constatar que, com o passar dos tempos, a atividade de auditoria interna registou uma assinalável evolução, tornando-se cada vez mais completa. Conforme salienta o IIA, a auditoria interna começou por ter como objetivo avaliar e fiscalizar as atividades da organização, centrando-se, essencialmente, no funcionamento eficaz do seu sistema de controlo interno. Posteriormente, a auditoria interna evoluiu para uma visão mais abrangente, através de uma abordagem sistemática na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações da organização.

De facto, tal como vimos nos primeiros dois capítulos deste trabalho, a crescente importância da auditoria interna resulta da adoção de diversas funções, nomeadamente no apoio à tomada de decisões, facultando informação fidedigna e adequada que permite reduzir o problema da incerteza; na verificação, implementação e monitorização das ações levadas a cabo; na gestão de riscos, ao transmitir segurança acerca da eficácia das atividades de gestão de risco desenvolvidas pela organização; no *follow-up*, isto é, na melhoria contínua dos processos da organização, através da implementação e certificação de soluções e medidas corretivas e, em última análise, por força de todas as ações anteriormente referidas, na credibilidade conferida pela auditoria interna à organização onde desenvolve a sua atividade, atendendo a todo o trabalho “de bastidores”, o que, segundo Davis (2000), representa uma das principais vantagens competitivas de uma organização, positivamente relacionada com o seu sucesso.

Assim, neste trabalho de investigação pretendeu-se evidenciar o importante contributo da Auditoria Interna para o sucesso de uma organização, recorrendo, com efeito, à opinião das empresas que constituíram a amostra analisada. O estudo de caso foi desenvolvido com base no inquérito por questionário, e o sucesso do mesmo ficou a dever-se, em grande parte, à elevada percentagem de empresas que colaboraram com este projeto de investigação.

Cerca de 55% das empresas demonstra elevados índices de confiança no trabalho dos auditores internos, sendo que os restantes 45% apontam para uma boa relação de confiança entre os gestores e o departamento de auditoria interna. A total ausência de desconfiança em relação à atividade dos auditores internos é uma evidência que, no nosso entender, é merecedora de destaque.

No que diz respeito ao acompanhamento da implementação das ações corretivas, 74% consideram-no importante, 15% entendem que é pouco importante, enquanto os restantes 11% vêem esta função como muito importante para o sucesso da organização. É notória a importância que é atribuída ao *follow-up*, por parte da maioria das empresas. Cerca de metade das respostas obtidas (55%) considera que a ação do auditor interno é importante no desenvolvimento do *follow-up*; 28% das empresas vê pouca importância no papel da AI, já os restantes 17% são da opinião de que a ação do auditor interno é muito importante para que as ações corretivas sejam eficazmente implementadas. Podemos concluir que um número significativo das empresas considera que o auditor interno é o profissional mais indicado para protagonizar o *follow-up*.

Ao nível da credibilidade da organização e a sua relevância no mercado empresarial, 83% das empresas que participaram no inquérito entendeu que, de facto, a credibilidade de uma organização pode representar uma importante vantagem competitiva perante a concorrência.

Relativamente ao sistema de controlos internos, 52% atribuem importância ao contributo da AI para o tornar mais eficaz, 34% considera que a ação da AI nesta matéria é pouco relevante e 14% avaliam a ação do auditor interno como garante de maior eficácia do SCI como muito importante. Quanto à monitorização dos controlos internos, constatámos que 78% das empresas acredita que a AI confere um importante contributo na sua supervisão.

No que concerne ao apoio dado à gestão, 75% das empresas considera que as informações e as recomendações facultadas pela auditoria interna são importantes na tomada de decisões da administração. Conclui-se assim que, segundo os inquiridos, os auditores internos devem manter uma relação de permanente troca de dados sobre quaisquer falhas que estes tenham detetado, fazendo sugestões sobre eventuais planos de correção das mesmas.

Em relação à gestão de riscos de negócio, 85% dos inquiridos é da opinião de que a AI pode dar um importante contributo na melhoria da administração de riscos. Quando questionados sobre o tema das fraudes, 58% considera que os auditores internos têm uma importante responsabilidade na deteção e prevenção de qualquer atividade fraudulenta, sendo que, os restantes 42% acreditam que a AI tem uma responsabilidade muito importante no que a esta matéria diz respeito. Podemos concluir, sem qualquer margem para dúvida, que de um modo geral, as empresas, que constituíram a nossa amostra, entendem que o auditor interno deve ser responsável pela prevenção de atos fraudulentos. Contudo, é importante reiterar a ideia de que o auditor interno não é responsável nem pode ser responsabilizado pela identificação e prevenção de fraudes. De acordo com a norma internacional de auditoria (ISA 240 – *A responsabilidade do auditor ao considerar a fraude numa auditoria de DF*), a principal

responsabilidade pela prevenção e detecção de fraudes pertence à administração da organização. É da responsabilidade da gestão desenhar e implementar programas e controlos de forma a prevenir, detetar e mitigar a fraude. Porém, o auditor, quando faz o planeamento do seu trabalho, deve ter em consideração o risco de ocorrência de fraudes, para que as probabilidades de identificar aquelas que afetam de forma relevante as demonstrações contabilísticas sejam elevadas. Adicionalmente, no caso de serem detetados atos fraudulentos, a auditoria interna deve contribuir com recomendações.

No que diz respeito às cinco hipóteses de investigação estudadas, verificámos que as hipóteses H1, H2, H4 e H5 confirmaram-se

Em sentido oposto, a hipótese H3 não se verificou, ou seja, o contributo da auditoria interna na gestão de risco de negócio da organização não afeta o desempenho organizacional. Uma possível explicação para que a terceira hipótese não se verifique pode estar relacionada com a questão anteriormente abordada que diz respeito à identificação e prevenção de fraude, isto porque, conforme referido, verifica-se uma “*expectation gap*” entre as expectativas que as empresas, os gestores e a sociedade em geral depositam na atividade de auditoria interna e aquelas, que de facto, são as reais competências e responsabilidades do trabalho dos auditores.

Em termos de conclusão final e atendendo à ponderação do modelo de análise construído, pode-se dizer, através desta análise empírica, que o contributo da atividade desenvolvida pela auditoria interna para o sucesso das organizações é indiscutível. Das cinco hipóteses consideradas, quatro confirmaram-se (H1, H2, H4, H5) e apenas uma não se confirmou (H3). Assim sendo, com uma percentagem de confirmação de 80%, consideramos ter alcançado o objetivo a que este estudo se propôs, dando uma resposta bastante assertiva à pergunta inicial desta pesquisa “O impacto da auditoria interna no desempenho organizacional”.

### **Limitações do estudo realizado**

Como limitações sentidas ao longo deste estudo e tomando consciência de alguns pontos limitativos desta investigação, pode-se mencionar a dificuldade na obtenção de respostas aos questionários enviados à população em estudo, sendo que o número de respostas obtidas ficou aquém do número de respostas esperado.

O longo tempo de espera para a obtenção de respostas aos inquéritos enviados às empresas constituiu igualmente uma dificuldade acrescida, impedindo o normal desenvolvimento do trabalho, na medida em que essas respostas constituíam a base para o estudo do trabalho em análise. Foi, efetivamente, um processo lento e moroso que implicou o atraso do estudo de caso e, consequentemente, a chegada às conclusões finais.



### **Recomendações para futuras investigações**

Em termos de recomendações para futuras pesquisas, poderia ser interessante estudar a função de *outsourcing* da auditoria interna, analisar as suas principais vantagens e desvantagens e um potencial conflito de interesses. Poder-se-á, ainda, refletir, numa futura investigação, sobre a inclusão da atividade de auditoria interna em empresas de pequena e média dimensão ou explorar, de forma aprofundada, a parceria entre o trabalho desenvolvido pelas auditorias interna e externa.

## **BIBLIOGRAFIA**

## Bibliografia

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants (2005). *Internal Control: A Tool for the Audit Committee*.

Alberton, L. (2002). *Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental*. Dissertação de Doutoramento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Almeida, J. & Pinto, J. (1990). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Presença.

Almeida, L. S. & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Almeida, M. (1996). *Auditoria: um curso moderno e completo* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Almeida, M. (2003). *Auditoria: um curso moderno e completo* (6ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Almeida, B. (2005). *Auditoria e Sociedade: Diferenças de Expectativas*. Lisboa: Publisher Team.

Andrade, A. & Rossetti, J. P. (2006). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências* (2ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Alves, A. (2009). *A Evolução da Auditoria Interna após a Lei SOX – Impactos indirectos no caso português*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Azevedo, B. (2005). Gerir o Risco através da Criação de Valor. *Revista IPAI*, 23.

Bailly, A. (1950) Dictionnaire: Grec/Français. Hachette.

Banco de Portugal. (2008). *Aviso nº5/2008 Sistema de Controlo Interno das Instituições Financeiras*. Lisboa: BdP.

Barreiro, M. (2007). Auditoria Interna – Aliada da estratégia empresarial. *Revista de Auditoria Interna*, 27.

Barreiro, M. (2007). *Fraude corporativa: Contingência ou fatalidade?* Jornal Expresso.

Beja, R. (2004). *Risk Management – Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos do Negócio*. Áreas Editora.

Beuren, I. M. (2000). *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial* (2ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Burns, N. & Grove, S. K. (1987). *The practice of research, conduct, critique, and utilization*. Philadelphia: Saunders.

Brandalise, L (2005). Modelo de Medição de Percepção e Comportamento – Uma revisão. Obtido em 26 Agosto de 2013, de <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>.

Cartoni, D. M. (2007). *Manual de monografia geral*. Valinhos: Faculdades de Valinhos.

Castanheira, N. (2007). *Auditoria Interna baseada no Risco: Estudo do caso português*.

Castanheira, N. & Rodrigues, L. (2006). Gestão de risco – da abordagem tradicional à gestão de risco empresarial. *Revisores & Empresas*.

Cicco, F. (2010). Dos Riscos “Negativos” aos Riscos “Positivos”. Obtido em 22 de Março de 2013, de <http://www.iso31000qsp.org/>.

Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman.

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004). *Enterprise risk management – Integrated framework*.

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2009). *Guidance on Monitoring Internal Control Systems – Integrated framework*.

Costa, A. M. (2009). *A Auditoria Interna nos Municípios Portugueses*. Dissertação do Mestrado em Contabilidade e Finanças, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Crepaldi, S. A. (2007). *Auditoria Contábil: teoria e prática* (4ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Davis, J. H. (2000). The Trusted General manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.

Deloitte (2005). *Optimizing The Role of Internal Audit in The Sarbanes-Oxley Era*.

Diehl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.

Dobroţeanu, L. & Dobroţeanu C.L. (2002), Audit – Concepts and Practices, National and International Approach, *Economică Publishing*.

Fisher, R. A. (1973). *Statistical Methods for Research Workers* (13ª Edição). Nova Iorque: Hafner.

Fortin, M. F. (1999). *O processo de Investigação: da concepção à realização* (2ª Edição). Loures: Lusociência.

Fortin, M. F. (2000). *O processo de Investigação* (2ª Edição). Loures.

Franco, H. & Marra, E. (2000). *Auditoria contábil*. São Paulo: Editora Atlas.

Gageiro, J. N. & Pestana, M. H. (2008). *A complementaridade do SPSS* (5ª Edição). Edições Silabo.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.

Grumet, L. (2007). Rethinking Sarbanes-Oxley. *The CPA Journal*, 77.

Harrington, H. J. (1997). *Gerenciamento total da melhoria de desempenho*. São Paulo: Editora Makron Books.

Houaiss, A. (2001). *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Humphrey, C. (1991). *Audit Expectations. Current Issues of Auditing*. London: Paul Chapman Publishing.

IFAC – *International Federation of Accountants*. (2009). *Handbook of International Standards on Auditing, and Quality Control, ISA 240, The Auditor's Responsibilities relating to Fraud in an Audit of Financial Statements*. Documento disponível em: <http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/a012-2010-iaasb-handbook-isa-240.pdf>

IIA - *Institute of Internal Auditors*. (1999). *Definição de Auditoria Interna*.

IIA - *Institute of Internal Auditors*. (2004). *Standards for the professional practice of internal auditing*.

IIA - *Institute of Internal Auditors*. (2008). *Definition of Internal Auditing*.

IIA - *Institute of Internal Auditors*. (2009). *Practice Advisory 2500. A1-1: Follow-up process*.

Obtido em 16 de Fevereiro de 2013, de

[http://www.ci.glendale.ca.us/government/packets/AuditCommittee\\_091712/6b.pdf](http://www.ci.glendale.ca.us/government/packets/AuditCommittee_091712/6b.pdf).

Imai, M. (1994). *Kaizen, A estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo: Editora Imam.

Infopédia – *Estatística paramétrica* (2003). Obtido em 18 de Fevereiro de 2014, de [http://www.infopedia.pt/\\$estatistica-parametrica](http://www.infopedia.pt/$estatistica-parametrica).

INTOSAI – *International Organization of Supreme Audit Institutions* (2008). Obtido em 23 de Março de 2013, de [http://www.issai.org/media/13329/intosai\\_gov\\_9100\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf).

Jund, S. (2001). *Auditoria: conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 500 questões*. Rio de Janeiro: Impetus.

Kramer, R. M. (2006). Progress and Promise in Theory and Research. *Organizational Trust: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. (1999). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (4ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. (2006). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Levin, J. (1987). *Estatística Aplicada a Ciências Humanas* (2ª Edição). São Paulo: Editora Harbra.

Lopes, A. & Moreira, P. (2004). *A Liderança e a Cooperação Inter-PME's em Portugal*. Porto: Associação Empresarial de Portugal.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3ª Edição). Porto Alegre: Bookman.

Marôco, J. (2009). *Avaliação das qualidades psicométricas de uma escala*. Lisboa: ISPA.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, Edições Sílabo.

Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Mattos, A. L. (2011). Auditoria interna e externa – funções e diferenças. Obtido em 19 de Janeiro de 2013, de <http://www.portaladm.adm.br/aud/aud3.htm>.

Miller, P. (2008). *Controle Interno – Governança Corporativa – Administração de Riscos – Fraude, El Auditor Interno*. Obtido em 17 de Fevereiro de 2013, de <http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/19/ToneAtTheTOPp.htm>.

Moore, G. (1983). *Business Cycles, Inflation and Forecasting*. Cambridge: Ballinger.

Morais, C. Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa. Obtido em 15 de Julho de 2013, de <http://www.ipb.pt/~cmmm/discip/ConceitosEstatistica.pdf>.

Oliveira, D. (1992). *Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais* (8ª Edição). São Paulo: Edição Atlas.

- Pedrosa, António & Gama, Sílvia (2004). *Introdução computacional à Probabilidade e Estatística* (2.<sup>a</sup> edição). Porto: Porto Editora, Lda.
- Pinheiro, J. (2005). Auditoria Interna – criar sucesso. *Revista de Auditoria Interna*, 22, 4-6.
- Pinheiro, J. (2008). O Inegável valor da auditoria a partilha do conhecimento. *Revista de Auditoria Interna*, 30.
- Pires, J. (2010). *Contributo da Auditoria Interna na deteção e Mitigação de Riscos Empresariais*. Dissertação de Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Polit, D. & Hungler, B. (1995). *Fundamentação de Pesquisa de Enfermagem* (3<sup>a</sup> Edição). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Popper, K. (1972). *A lógica da pesquisa científica* (2<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Cultrix.
- Prazeres, P. M. (1996). *Dicionário de Termos da qualidade*. São Paulo: Edição Atlas.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Obtido em 14 de Setembro de 2013, de <http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ritzman, L. P. & Krajewski, L. J. (2004). *Administração da produção e operações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia Científica*. Obtido em 4 de Março de 2013, de [http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf).
- Roesch, S. M. A. (1996). *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Editora Atlas.
- Russo, J. (2004). *O controlo interno das empresas*.
- Sá, A. L. (1998). *Curso de auditoria* (8<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Edição Atlas.
- Santi, P. A. (1988). *Introdução à auditoria*. São Paulo: Editora Atlas.
- Santos, R. F. (2009). *Gestão de Risco e Controle Interno*. Obtido em 17 de Março de 2013, de <http://pt.scribd.com/doc/35413699/Gestao-de-Risco-e-Controle-Interno-com-COSO>.
- SEC – Securities and Exchange Commission (2002). *Public Law*, 107–204.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2000). *Metodologia de pesquisa voltada a engenharia de produção*. Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva, L. M. (2007). *A Influência da Lei Sarbanes-Oxley e do Código Civil Brasileiro nos Controles Internos de Empresas Localizadas no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Sousa, O. (2006). Comportamentos Éticos. *Revista Internal Auditor*, 23, 4-5.
- Strategor (1993). *Política Global da Empresa* (2<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Tato, L. B. (1998). *Auditoría Interna en Universidades: Situación Actual Y Perspectivas de Futuro de La Función de Auditoria Interna en La Universidad Española*. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.

Teixeira, M. F. (2006). *O Contributo da Auditoria Interna para uma Gestão eficaz*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta de Coimbra.

Weiers, R.M. (1998). *Marketing Research* (2ª Edição). London: Prentice-Hall.

Willsher, R. (2007). Um negócio arriscado. *Revista Exame World Business*, pp. 42-47.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Edição). California: SAGE Publications

# **APÊNDICES**



## O impacto da Auditoria Interna no sucesso da organização

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração Pública, e tem como objectivo analisar o impacto da auditoria interna no desempenho organizacional.

Este questionário destina-se a ser preenchido pelo órgão de gestão.

As suas respostas são fundamentais para este estudo.

Desde já agradeço a sua colaboração.

1. Como classifica o nível de confiança na auditoria interna no sucesso da organização?

- ☐ Nenhuma
- ☐ Baixa
- ☐ Sem Opinião
- ☐ Média
- ☐ Elevada

2. Como classifica a empresa onde trabalha quanto ao seu desempenho organizacional?

- ☐ Medíocre
- ☐ Mau
- ☐ Razoável
- ☐ Bom
- ☐ Elevado

3. De acordo com a sua opinião, quais considera serem os principais benefícios da auditoria interna no seu contributo para o desempenho da organização?

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoável	Importante	Muito Importante
1. Identificar e gerir os riscos de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mitigar a ocorrência de fraudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Acompanhar a implementação das acções correctivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dar suporte à estrutura de governo das sociedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Apoiar a gestão na tomada de decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Garantir maior eficácia dos controlos internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Conferir maior credibilidade à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Por favor, expresse a sua opinião em relação a cada uma das afirmações, assinalando com um x uma das opções propostas.**

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
1. O follow-up realizado pela Auditoria Interna (A.I) acrescenta valor à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O A.I é o profissional mais indicado para acompanhar a implementação das acções correctivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A A.I confere maior credibilidade à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A credibilidade de uma organização condiciona o seu sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A credibilidade numa organização pode ser considerada como uma vantagem competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. A A.I. desempenha um papel importante na monitorização do controlo interno

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. A A.I. fortalece o controlo interno através da segregação de funções

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. A A.I. contribui para uma maior eficácia do sistema de controlo interno

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Um bom controlo interno é importante para o sucesso da organização

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. As informações facultadas pela A.I. contribuem para as decisões acertadas da gestão, acrescentando valor à organização

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. As recomendações da A.I. são construtivas, exequíveis e contribuem para a estratégia da organização

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. As informações compiladas pela A.I. representam uma mais-valia para a gestão de topo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. A A.I. contribui para a melhoria da gestão de riscos de negócio

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Um processo de gestão de risco eficaz permite a melhoria contínua da tomada de decisões

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. A A.I. é responsável pela detecção e prevenção de fraudes



16. Um sistema de gestão de risco adequado aumenta a probabilidade de sucesso e reduz a de fracasso



**Anexo II – Inquérito enviado por correio normal**

Pedro Nuno Duarte Lima  
R. General Humberto Delgado, 181-F  
Matosinhos  
4450-701 Leça da Palmeira  
Email: [pndlima@gmail.com](mailto:pndlima@gmail.com)



Exmo. Senhor Gestor

Leça da Palmeira, 17 de Abril de 2013

Assunto: Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, e tem como objetivo analisar o impacto da auditoria interna no desempenho organizacional.

Neste contexto, venho, solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> a colaboração no preenchimento do questionário em anexo. Este destina-se a ser preenchido pelo órgão de gestão.

As suas respostas são fundamentais para poder prosseguir com o desenvolvimento e conclusão do nosso projeto de investigação.

Desde já, agradeço a sua compreensão, ficando a aguardar a sua resposta tão breve quanto possível.

Atentamente,

---

(Pedro Lima)

1. Como classifica o nível de confiança na auditoria interna no sucesso da organização?

Nenhuma	Baixa	S/ opinião	Média	Elevada

2. Como classifica a empresa onde trabalha quanto ao seu desempenho organizacional?

Medíocre	Mau	Razoável	Bom	Elevado

3. De acordo com a sua opinião, quais considera serem os principais benefícios da auditoria interna no seu contributo para o desempenho da organização?

1:Nada Importante; 2:Pouco Importante; 3: Razoável; 4:Importante; 5: Muito Importante.

Nº	INDICADOR	1	2	3	4	5
1.	Identificar e gerir os riscos de negócio					
2.	Mitigar a ocorrência de fraudes					
3.	Acompanhar a implementação de ações corretivas					
4.	Dar suporte à estrutura de governo das sociedades					
5.	Apoiar a gestão na tomada de decisões					
6.	Garantir maior eficácia dos controlos internos					
7.	Conferir maior credibilidade à organização					

4. Por favor, expresse a sua opinião em relação a cada uma das afirmações, assinalando com um **x** uma das opções propostas.

A - Acompanhamento das ações corretivas										
1. O <i>follow-up</i> realizado pela AI acrescenta valor à organização	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
2. O auditor interno é o profissional mais indicado para acompanhar a implementação de ações corretivas	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
B – Credibilização										
3. A AI confere maior credibilidade à organização	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
4. A credibilidade de uma organização condiciona o seu sucesso	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
5. A credibilidade numa organização pode ser considerada como uma vantagem competitiva	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
C – Controlo Interno										
6. A AI desempenha um papel importante na monitorização do controlo interno	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
7. A AI fortalece o controlo interno através da segregação de funções	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
8. A Auditoria Interna contribui para uma maior eficácia do sistema de controlo interno	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
9. Um bom controlo interno é importante para o sucesso da organização	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

D – Informações e recomendações à gestão										
10. As informações facultadas pela AI contribuem para as decisões acertadas da gestão, acrescentando valor à organização	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
11. As recomendações da AI são construtivas, exequíveis e contribuem para a estratégia da organização	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
12. As informações compiladas pela AI representam uma mais-valia para a gestão de topo	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
E – Gestão de riscos										
13. A AI contribui para a melhoria da gestão de riscos de negócio	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
14. Um processo de gestão de risco eficaz permite a melhoria contínua da tomada de decisões	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
15. A AI é responsável pela deteção e prevenção de fraudes	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
16. Um sistema de gestão de risco adequado aumenta a probabilidade de sucesso e reduz a de fracasso	<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Sem Opinião	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente



# **ANEXOS**

### **Lista das organizações selecionadas**

1. EP - ESTRADAS DE PORTUGAL, S.A.
2. MOTA-ENGIL - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A
3. SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES SOARES DA COSTA, S.A
4. ZAGOPE - CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA, S.A
5. TEIXEIRA DUARTE - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.
6. OPWAY - ENGENHARIA, S.A.
7. MSF - ENGENHARIA, S.A.
8. TECREUN - TÉCNICAS REUNIDAS DE CONSTRUÇÃO, UNIPessoal LDA
9. SOMAGUE - ENGENHARIA, S.A.
10. EDIFER - CONSTRUÇÕES PIRES COELHO & FERNANDES, S.A
11. MODELO CONTINENTE - HIPERMERCADOS, S.A.
12. PINGO-DOCE - DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, S.A.
13. BP PORTUGAL - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A
14. REPSOL PORTUGUESA, S.A
15. COMPANHIA PORTUGUESA DE HIPERMERCADOS, S.A.
16. GALP - GÁS NATURAL, S.A.
17. CEPESA - PORTUGUESA PETRÓLEOS, S.A.
18. DIA PORTUGAL - SUPERMERCADOS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA
19. ARCELORMITTAL TRADING, UNIPessoal, LDA.
20. RECHEIO - CASH AND CARRY, S.A
21. INSTITUTO DE GESTÃO DE FUNDOS DE CAPITALIZAÇÃO DA SEGURANÇA SOCIAL
22. MUNICÍPIO DE OEIRAS
23. MUNICÍPIO DE SINTRA
24. MUNICÍPIO DE COIMBRA
25. ICP - AUTORIDADE NACIONAL DE COMUNICAÇÕES (ICP-ANACOM)
26. MUNICÍPIO DE MATOSINHOS
27. AGÊNCIA PARA O INVESTIMENTO E COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL, E.P.E.
28. MUNICÍPIO DE SETÚBAL
29. MUNICÍPIO DA AMADORA
30. MUNICÍPIO DE PORTIMÃO
31. IVN - SERVIÇOS PARTILHADOS, SA
32. SIERRA MANAGEMENT PORTUGAL - GESTÃO DE CENTROS COMERCIAIS, S.A.
33. ESTAMO, PARTICIPAÇÕES IMOBILIÁRIAS S.A.
34. INVICTUS - COMPRA E REVENDA DE IMÓVEIS, S.A.
35. IMORETALHO - GESTÃO DE IMÓVEIS, S.A.
36. MUNDICENTER II - GESTÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS, S.A.
37. MARRACHINHO - SUPERMERCADOS DO ALGARVE, S.A.
38. GREAT CITY-INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS E TURÍSTICOS, LDA.
39. COMESPA - GESTÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS, S.A.
40. VILÕES - INVESTIMENTOS IMOBILIARIOS E TURISTICOS, S.A.
41. GALP ENERGIA, SGPS, S.A.
42. SONAE - SGPS, S.A.
43. CIMPOR - CIMENTOS DE PORTUGAL, SGPS, S.A.
44. SEMAPA - SOCIEDADE DE INVESTIMENTO E GESTÃO, SGPS S.A
45. SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A.
46. SONAECOM - SGPS, S.A.

47. GRUPO SOARES DA COSTA SGPS, S.A
48. ZON MULTIMÉDIA - SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES E MULTIMÉDIA, SGPS, S.A
49. JOSÉ DE MELLO - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A.
50. SOGEFI - SOCIEDADE DE GESTÃO E FINANCIAMENTOS, SGPS, S.A.
51. COFAC - COOPERATIVA DE FORMAÇÃO E ANIMAÇÃO CULTURAL, CRL.
52. UNIVERSIDADE DE COIMBRA
53. INSTITUTO PIAGET - COOP.DESENVOLVIM. HUMANO INTEGRAL ECOLOGICO, C.R.L
54. UNIVERSIDADE DE AVEIRO
55. COLEGIO MODERNO DE JOÃO SOARES E FILHOS, LDA.
56. ESCOLAS CAMBRIDGE, S.A.
57. ENSILIS - EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO, S.A.
58. OLISIPO - FORMAÇÃO E CONSULTORIA EM TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, S.A
59. UNIVERSIDADE DO ALGARVE
60. VERITAS EDUCATIO - EDUCAÇÃO E SERVIÇOS, S.A
61. EUREST (PORTUGAL) -SOCIEDADE EUROPEIA DE RESTAURANTES, LDA
62. GERTAL - COMPANHIA GERAL DE RESTAURANTES E ALIMENTAÇÃO, S.A.
63. SISTEMAS MCDONALD'S PORTUGAL, LDA.
64. IBERUSA - HOTELARIA E RESTAURAÇÃO, S.A.
65. ITAU - INSTITUTO TÉCNICO DE ALIMENTAÇÃO HUMANA, S.A.
66. UNISELF - SOCIEDADE DE RESTAURANTES PÚBLICOS E PRIVADOS SA
67. VILA GALÉ - SOCIEDADE DE EMPREENDIMENTOS TURISTICOS, S.A.
68. PORTIS - HOTEIS PORTUGUESES, S.A.
69. UNITED INVESTMENTS (PORTUGAL) EMPREENDIMENTOS TURISTICOS, S.A.
70. M. & J. PESTANA - SOCIEDADE DE TURISMO DA MADEIRA, S.A.
71. TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A.
72. NETJETS - TRANSPORTES AÉREOS,S.A.
73. CP - COMBOIOS DE PORTUGAL, EPE
74. SONASURF INTERNACIONAL - SHIPPING,LDA
75. UNITED EUROPEAN CAR CARRIERS, UNIPessoal LDA
76. SATA INTERNACIONAL - SERVIÇOS E TRANSPORTES AÉREOS, S.A.
77. METRO DO PORTO, S.A.
78. BOURBON OFFSHORE INTEROIL SHIPPING - NAVEGAÇÃO, LDA.
79. LUÍS SIMÕES LOGÍSTICA INTEGRADA, S.A.
80. UNITED BULK CARRIERS INTERNATIONAL, LDA.
81. CENTRO HOSPITALAR LISBOA NORTE, EPE
82. CENTRO HOSPITALAR DE LISBOA CENTRAL, E.P.E.
83. SERVIÇO DE SAÚDE DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA, E.P.E.
84. HOSPITAIS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA EPE
85. CENTRO HOSPITALAR DE LISBOA OCIDENTAL, EPE
86. CENTRO HOSPITALAR DE VILA NOVA DE GAIA/ESPINHO E.P.E.
87. HOSPITAL PROFESSOR DOUTOR FERNANDO DA FONSECA, EPE
88. INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA DO PORTO FRANCISCO GENTIL - E.P.E.
89. HOSPITAL GERAL DE SANTO ANTÓNIO, E.P.E.
90. CENTRO HOSPITALAR DE COIMBRA E.P.E.
91. LACTOGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A
92. UNICER - BEBIDAS, S.A
93. NESTLÉ PORTUGAL, S.A.
94. SCC - SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS E BEBIDAS, S.A

- 95. SOVENA OILSEEDS PORTUGAL, S.A
- 96. SOVENA PORTUGAL - CONSUMER GOODS, S.A.
- 97. SUMOL + COMPAL, MARCAS, S.A
- 98. REFRIGE - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE REFRIGERANTES, S.A
- 99. SIDUL AÇUCARES, UNIPessoal LDA
- 100. DANONE PORTUGAL, S.A.

Fonte: Pordata – “Valor acrescentado bruto: total e por ramo de actividade – Portugal, 2011”